

Technická univerzita v Liberci  
Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Ludmila Jílková

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Řízení lidských zdrojů ve vztahu k finančnímu řízení podniku

Human Resource Management in Relation to Financial Management

DP-EF-KPE-2010-41

LUDMILA JÍLKOVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc. – katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Mgr. Miloslav Masopust – Elmarco s. r. o., HR manager

Počet stran: 83

Počet příloh: 15

Datum odevzdání: 16. 4. 2010



Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 16. 4. 2010



## **Anotace a klíčová slova v českém jazyce**

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů, některých specifických personálních činností a jejich vztahem k finančnímu a ekonomickému řízení podniku. V teoretické části práce jsou definovány základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a finančního řízení podniku, současně je vysvětlen vztah mezi těmito dvěma oblastmi. Ve druhé kapitole je představena firma, ve které byla diplomová práce zpracována. Třetí kapitola se zabývá analýzou a zhodnocením současného stavu personálních činností a procesů, které jsou ve firmě uplatňovány a současně ukazuje jejich vliv na finanční řízení podniku. Návrhy opatření vztahující se k řešeným problémům zachycuje kapitola 4, na níž navazují kapitoly 5 a 6, ve kterých jsou shrnuty výsledky provedených analýz a návrhů a vyjádřena doporučení pro vedení společnosti.

### **Klíčová slova:**

řízení lidských zdrojů; finanční řízení podniku; personální plánování; získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků; odměňování a zaměstnanecké výhody; náklady; rozvaha; výsledovka; cash flow; likvidita; daně; Elmarco



## **Anotace a klíčová slova v anglickém jazyce**

This thesis deals with the issue of human resource management, some specific personnel activities and their relation to financial and economic management. In the theoretical part of thesis are defined the basic concepts of human resource management and financial management, while it explains the relationship between these two areas. The second chapter is a presentation of the company, which was prepared thesis. The third chapter deals with analysis and evaluation of the current state of HR activities and processes that are applied in business and at the same time, shows their influence on financial management. Proposals for measures relating to the problems are solved in Chapter 4, which is followed by Chapters 5 and 6, which summarizes the results of the analysis and proposals and make recommendations for management.

### **Keywords:**

human resource management, financial management, personnel planning, recruitment, selection, recruitment and orientation of staff, remuneration and staff benefits, expenses, balance sheet, income statement, cash flow, liquidity, tax, Elmarco



## Obsah

Anotace a klíčová slova v českém jazyce.....	4
Anotace a klíčová slova v anglickém jazyce .....	5
Obsah .....	6
Seznam použitých zkratk a symbolů .....	8
Seznam tabulek.....	10
Seznam obrázků.....	11
Úvod .....	12
1 Teoretická část.....	14
1.1 Definice pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů.....	14
1.1.1 Personální práce.....	14
1.1.2 Personální plánování, získávání a výběr pracovníků .....	15
1.1.3 Přijímání a orientace pracovníků.....	16
1.1.4 Odměňování a zaměstnanecké výhody.....	17
1.2 Definice pojmů z oblasti finančního řízení podniku .....	25
1.2.1 Finanční plánování .....	26
1.2.2 Rozvaha, výsledovka .....	27
1.2.3 Cash Flow .....	29
1.2.4 Likvidita, ukazatele likvidity.....	30
1.3 Souvislosti v řízení lidských zdrojů a finančním řízení podniku .....	31
1.3.1 Personální plánování, získávání a výběr pracovníků a rozpočet, náklady ..	31
1.3.2 Přijímání a orientace pracovníků a rozpočet, náklady.....	34
1.3.3 Odměňování, zaměstnanecké výhody a rozpočet, náklady, rozvaha, výsledovka, cash flow, likvidita, daně.....	35
2 Popis firmy .....	39
2.1 Oblast podnikání společnosti.....	39
2.2 Vize, mise, strategie a hodnoty společnosti.....	40
2.3 Ocenění a certifikáty.....	40
2.4 Struktura zaměstnanců.....	41
2.4.1 Počet zaměstnanců.....	41
2.4.2 Mzdové údaje .....	44



---

2.4.3	Poměrové ukazatele .....	46
3	Analýza souvislostí v řízení lidských zdrojů a finančním řízení podniku.....	47
3.1	Personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců a rozpočet, náklady.....	47
3.2	Přijímání a orientace pracovníků a rozpočet, náklady.....	54
3.3	Odměňování, zaměstnanecké výhody a rozpočet, náklady, rozvaha, výsledovka, cash flow, likvidita, daně.....	60
4	Návrhy opatření .....	69
4.1	Personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců a rozpočet, náklady.....	69
4.2	Přijímání a orientace pracovníků a rozpočet, náklady.....	73
4.3	Odměňování, zaměstnanecké výhody a rozpočet, náklady, rozvaha, výsledovka, cash flow, likvidita, daně.....	81
5	Výsledné zhodnocení.....	89
6	Doporučení pro vedení společnosti .....	92
	Závěr.....	94
	Seznam literatury.....	95
	Seznam příloh.....	98



## Seznam použitých zkratek a symbolů

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CDS	Chemical Distribution System - dávkovací systém chemikálií
CNC	Computer Numeric Control - počítačem řízené obráběcí centrum
CV	životopis
ČR	Česká republika
D	dělnický pracovník
DT	oddělení konstrukce
EG	Elmarco Guide
ET	Elmarco Tour
HM	hrubá mzda
HR	lidské zdroje
IT	informační technologie
Kč	Koruna česká
ks	kus
LO	sklady a logistika
min	minuta
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MS	obchod a marketing
nano	divize nanotechnologií
např.	například
obr.	obrázek
OOPP	osobní ochranné pracovní pomůcky
OS	organizační směrnice
PC	počítač
PD	výroba
PO	požární ochrana
PP	pracovní poměr
PU	nákup





RD	výzkum a vývoj
semi	divize polovodičového průmyslu
SOU	střední odborné učiliště
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SŠ	střední škola
SZ	sociální zabezpečení
tab.	tabulka
THP	technicko-hospodářský pracovník
tj.	to je
TUL	Technická univerzita v Liberci
tzn.	to znamená
tzv.	takzvané
ÚP	Úřad práce
VOŠ	vyšší odborná škola
VŠ	vysoká škola
zamci	zaměstnanci
ZP	zdravotní pojištění
%	procento



## Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled rozdělení zaměstnanců .....	41
Tab. 2 Fluktuace .....	44
Tab. 3 Tržby - poměrové ukazatele .....	46
Tab. 4 Analýza nákladů na získání a výběr dělnické profese.....	50
Tab. 5 Náklady na získání a výběr montážního dělníka.....	51
Tab. 6 Analýza nákladů na získání a výběr technicko-hospodářské profese .....	52
Tab. 7 Náklady na získání a výběr laboranta.....	53
Tab. 8 Náklady na získání, výběr, přijetí a orientaci jednoho pracovníka - současný stav..	58
Tab. 9 Náklady na přijímání a orientaci jednoho pracovníka - srovnání THP a D pozice....	59
Tab. 10 Tarifní třídy a hodnoty měsíčních prémie.....	61
Tab. 11 Náklady na odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody v roce 2010 .....	64
Tab. 12 Náklady na získání a výběr dělnické profese - nový stav .....	69
Tab. 13 Náklady na získání a výběr laboranta - porovnání stavů.....	70
Tab. 14 Náklady na získání a výběr konstruktéra - porovnání stavů .....	72
Tab. 15 Náklady na přijímání a orientaci pracovníků D profese - porovnání stavů.....	75
Tab. 16 Návrh adaptačního programu .....	79
Tab. 17 Návrh struktury a obsahu informačního modulu.....	80
Tab. 18 Mzdové tarify k 1. 2. 2009 dle mzdového předpisu.....	82
Tab. 19 Mzdové tarify k 1. 2. 2009 na základě zjištěných skutečností.....	82
Tab. 20 Mzdové tarify - nový návrh.....	83
Tab. 21 Zaměstnanecké výhody .....	87
Tab. 22 Náklady na získání, výběr, přijetí a orientaci jednoho pracovníka - porovnání stavů .....	89



## Seznam obrázků

Obr. 1 Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání k 1. 1. 2010.....	42
Obr. 2 Věková struktura zaměstnanců k 1. 1. 2010.....	43
Obr. 3 Délka pracovního poměru v závislosti na věkové kategorii k 1. 1. 2010.....	43
Obr. 4 Průměrné mzdy THP a D pracovníků v roce 2009 .....	44
Obr. 5 Objem hrubých mezd z hlediska THP a D pracovníků v roce 2009 .....	45
Obr. 6 Rozložení celkové odměny zaměstnance .....	65



## Úvod

Téma diplomové práce jsem si vybrala na základě mojí dosavadní pracovní zkušenosti ve společnosti Elmarco s. r. o., kde v současné době působím na pozici personalista - specialista vzdělávání - mzdová účetní.

Zpracováním diplomové práce mi firma umožnila analyzovat problematiku, na kterou při běžné provozní činnosti nezbyvá čas. Výsledky diplomové práce mohou naopak firmě sloužit pro stanovení dalších kroků, které jí pomohou dosáhnout stanovených cílů, při dodržování firemní politiky.

Práce je určena pracovníkům ve vrcholovém vedení společnosti, zejména osobám odpovědným za řízení lidských zdrojů a finanční řízení podniku. Dále je pak určena pracovníkům ve vedoucích pozicích. Slouží k vysvětlení a zdůraznění zejména ekonomického významu řízení lidských zdrojů a personální činnosti jako takové.

Cílem diplomové práce je vyjádření vztahů mezi řízením lidských zdrojů a finančním řízením podniku, ekonomické hodnocení personálních činností, postupů a procesů a zdůraznění jejich významu z hlediska postavení v konkrétní firmě.

Diplomová práce je rozdělena do 6 kapitol.

První kapitola, teoretická část, definuje pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, dále z oblasti finančního řízení podniku a vysvětluje vztahy mezi nimi.

Ve druhé kapitole popisují firmu jako celek prostřednictvím základních firemních nástrojů řízení (strategie, vize, mise,...). Detailnější popis je věnován struktuře zaměstnanců a údajům vycházejících z HR Controllingu firmy Elmarco z roku 2009. Rok 2009 byl zvolen, protože se v něm v poměrně krátké době událo mnoho změn. Do dubna roku 2009 docházelo k propouštění zaměstnanců zejména v dělnických pozicích, naopak poslední čtvrtletí roku bylo provázeno poměrně masivními nábory zaměstnanců. Spolu s velkým



množstvím přijímaných pracovníků došlo i ke změně v rozvržení pracovní doby zaměstnanců, konkrétně se ve výrobě přešlo na nepřetržitý provoz.

Kapitola 3 je strukturovaná podobně jako kapitola 1, avšak je zaměřena jen na konkrétní souvislosti mezi řízením lidských zdrojů a finančním řízením podniku. Analyzuje a popisuje vztahy mezi personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků a rozpočty a náklady, dále řeší vztahy mezi přijímáním a orientací pracovníků a rozpočtem a náklady. V závěru kapitoly jsou rozebírány souvislosti mezi odměňováním, zaměstnaneckými výhodami a rozpočtem, náklady, rozvahou, výsledovkou, cash flow, likviditou a daněmi. V rámci této kapitoly je provedena detailní analýza nákladů spojených se získáváním, výběrem, přijímáním a orientací pracovníků.

Na základě charakteristiky firmy vycházejících z kapitoly 2 a zjištěných nedostatků z kapitoly 3 jsou v rámci čtvrté kapitoly zpracovány návrhy opatření, které by měly ve svém důsledku snížit náklady spojené s personální činností podniku, naopak zvýšit efektivnost a zajistit zjednodušení vykonávaných činností. Navrhovaná řešení zasahují do oblastí, jako je právě získávání a výběr pracovníků ve smyslu změn stávajících způsobů a postupů těchto činností, z podobného hlediska je nahlíženo i na problematiku přijímání a orientace pracovníků. Podkapitola 4.3 je věnována zejména konkurenceschopnosti mzdového odměňování pracovníků zjišťovaného na základě mzdového šetření a dále se zabývá systémem zaměstnaneckých výhod.

Na kapitolu 4 navazují kapitoly 5 a 6 obsahující informace o dosažených výsledcích a doporučeních pro vedení společnosti s ohledem na její strategii, politiku a cíle.

Pro vypracování diplomové práce, zejména pro první kapitolu, jsem použila zdroje uvedené v seznamu literatury, pro zpracování kapitol 2 - 4 byly zdroji interní materiály společnosti a v neposlední řadě osobní zkušenosti s danou problematikou.



## 1 Teoretická část

### 1.1 Definice pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu, respektive zaměstnanců jako celku. Lidé, kteří v organizaci pracují a kteří přispívají k dosažení cílů organizace, jsou tím nejcennějším, co organizace mají. Řízení lidských zdrojů je nástroj, který přímo i nepřímo působí na udržení a růst produktivity práce.

#### 1.1.1 Personální práce

Personální práce spočívá v činnostech a aktivitách zaměřených na člověka, které se vztahují k jeho pracovnímu procesu. Ten v sobě zahrnuje získání pracovníka, jeho formování, fungování, organizování a propojování jeho činností, dále pak jeho výsledky práce, pracovní schopnosti a pracovní chování, vztah k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům, stejně tak jeho osobní uspokojení z vykonávané práce a jeho osobní a profesionální rozvoj [4].

Personální práce je pro organizaci důležitá zejména z důvodu, že lidské zdroje představují zpravidla nejdražší zdroj, pomocí něhož lze dosáhnout prosperity a konkurenceschopnosti podniku, úspěchu celé organizace.

Personální práce ovlivňuje zprostředkovaně, ale i bezprostředně hospodářské výsledky organizace. Souvislosti se ukazují například redukcí výdajů na přesčasovou práci, snahou o snižování absence, minimalizací fluktuace pracovníků a nákladů s tím souvisejících, přiměřeným vzděláváním a rozvojem pracovníků a v neposlední řadě uplatňováním konkurenceschopného, stimulujícího a motivujícího systému odměňování a zaměstnaneckých výhod [4].



### 1.1.2 Personální plánování, získávání a výběr pracovníků

Aby organizace dosáhla stanovených cílů, je potřeba určit metody a cesty, jak těchto cílů dosáhnout. Stanovení cílů a výběr cest je úkolem plánování. Součástí plánu organizace je i personální plán.

Plánování lidských zdrojů pomáhá realizovat cíle organizace tím, že předvídá vývoj a realizuje opatření, která směřují k zajištění úkolů organizace přiměřenou pracovní silou. Pracovní síla by měla být zajištěna v potřebné kvantitě, kvalitě (znalosti, dovednosti a zkušenosti), měla by mít žádoucí osobnostní charakteristiky, měla by být optimálně motivovaná a mít žádoucí postoj k práci. Dále by měla být optimálně rozmístěná nejen na pracovní místa, ale i do organizačních celků organizace, měla by být zajištěna včas a s přiměřenými náklady [4].

Plánování lidských zdrojů je úzce spojeno s ostatními oblastmi podnikového plánování, především s plánováním výroby a finančním plánováním. Ve spolupráci s finančním plánováním se jedná zejména o plánování výše mzdových prostředků [6].

Po vytvoření personálního plánu přichází na řadu další z personálních činností, kterou je získávání pracovníků. Tato činnost zajišťuje, aby volná pracovní místa v organizaci byla s přiměřenými náklady a ve správný čas naplněna. Mezi aktivity spojené se získáváním pracovníků patří rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech a nabízení těchto pracovních míst, jednání s uchazeči, získávání přiměřených informací o uchazečích a organizační a administrativní zajištění všech těchto aktivit.

Samotný výběr pracovníků spočívá v rozpoznání, který z uchazečů o zaměstnání, který prošel předvýběrem, bude vyhovovat dané obsazované pozici nejlépe. Jedná se nejen o splnění odborných požadavků na obsazované pracovní místo, ale i o předpoklady osobnostní, jako je schopnost akceptovat hodnoty pracovní skupiny i organizace, přispívání k vytváření zdravých mezilidských vztahů, stejně tak dostatečná flexibilita, která je žádoucí zejména proto, aby se zaměstnanec přizpůsobil předpokládaným změnám, jak na pracovním místě, tak v pracovní skupině, či celé organizaci.



### 1.1.3 Přijímání a orientace pracovníků

Jakmile je uchazeč o zaměstnání vyrozuměn o tom, že byl vybrán, a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, začíná proces přijímání pracovníka, který se skládá z několika procedur, končících dnem nástupu do zaměstnání, respektive uvedením na pracoviště.

Orientace pracovníků je specifický program sestavený z adaptačních a vzdělávacích aktivit, které slouží k usnadnění a urychlení procesu seznámení se s novými pracovníky, s pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, dále s potřebnými znalostmi a dovednostmi, aby jejich pracovní výkon co nejdříve odpovídal požadované úrovni. Cílem takové aktivity je zkrácení období, kdy nový pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v pracovním a sociálním prostředí.

Jedním z nejdůležitějších kroků v rámci přijímání pracovníků je sepsání a podepsání pracovní smlouvy, případně jiných dokumentů, vztahujících se k vykonávané pracovní pozici. Před samotným podpisem, respektive uzavřením pracovní smlouvy, je dle české legislativy zaměstnavatel povinen seznámit potenciálního zaměstnance s právy a povinnostmi, které pro něj z pracovní smlouvy vyplývají, stejně tak ho musí seznámit s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru. V případech stanovených zvláštním právním předpisem je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se nový zaměstnanec před uzavřením pracovní smlouvy podrobil vstupní lékařské prohlídce [3].

Pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, kterou má zaměstnanec pro zaměstnance vykonávat, místo výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána a den nástupu do práce [3].

Po podpisu smlouvy následuje krok zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, vystavení podnikového průkazu, založení mzdového listu, evidenčního listu důchodového pojištění, dále přihlášení pracovníka k institucím sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.





Jakmile dojde k podpisu pracovní smlouvy a pracovník je uveden na své pracoviště, začíná proces orientace pracovníka. Jak již bylo řečeno, úkolem orientace je co možno nejrychleji a bez stresů zařadit pracovníka do pracovního kolektivu, seznámit ho se stylem práce v útvaru i v organizaci. Cílem je také, aby si pracovník osvojil specifické znalosti a dovednosti potřebné pro vykonávání práce.

Orientace pracovníků pomáhá formovat pracovní schopnosti nového pracovníka, a z toho důvodu bývá často zařazována do systému vzdělávání v organizaci. Součástí takového vzdělávání může být i tzv. orientační balíček, což je soubor písemných materiálů, který obsahuje základní informace o organizaci, popisuje, jak to ve společnosti chodí, odpovídá na nejzákladnější otázky typu, co dělat když, a v neposlední řadě uvádí i kontakty na klíčové pracovníky organizace.

#### **1.1.4 Odměňování a zaměstnanecké výhody**

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, kterou se zabývají jak vedení organizací, tak pracovníci samotní. Odměňování je jedním z nejeфекtivnějších nástrojů motivování pracovníků, determinuje ho odměna za odvedenou práci a odměny další, které zohledňují i množství a kvalitu práce.

Moderní pojetí odměňování pracovníků znamená nejen mzdu nebo plat, peněžní formy poskytované pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci, ale i povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody nezávislé na pracovním výkonu zaměstnance [4].

Vedle peněžních forem odměňování se používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.

Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky nejen za odvedenou práci, ale i za to, že jsou pracovníky organizace. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce, mohou mít podobu



zajímavých a podmětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o vzdělávání a rozvoj pracovníka, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci.

Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je tedy otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci, je důležité stanovit, jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků.

Mezi základní otázky systému odměňování patří zjištění, čeho chce nebo potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn. Dále by se měla organizace zabývat otázkou, jaký význam mají pro pracovníky různé možnosti odměn, širší nabídky a typy odměn. Poslední otázkou, kterou by si měla organizace položit je, které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci [4].

### **Odměna a pracovní výkon, mzdovorné faktory a determinanty odměňování**

Panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu, avšak pracovní výkon bývá obtížně měřitelný. Měření výkonu je dosti náročná záležitost, která vyžaduje určitou disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka [4].

Faktory rozlišujeme vnitřní a vnější. Vnitřní mzdovorné faktory můžeme rozdělit do následujících skupin: faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa, úroveň výkonu – výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů, a pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku. Při odměňování pracovníků je potřeba brát v úvahu i vnější mzdovorné faktory jako je situace na trhu práce a platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání.

Mzdovorné faktory ve své konkrétní podobě tvoří spolu s některými dalšími okolnostmi determinanty odměňování pracovníků v organizaci. Jednou z determinant odměňování je relativní hodnota práce na pracovním místě, která nachází svůj odraz v soustavě tarifů



vycházejících z hodnocení práce a přihlížejících k vnějším mzdovětným faktorům. Konkrétní výše mzdy je pak dotvářena také v závislosti na výkonu a zásluhách pracovníka pomocí mzdových forem [4].

Základní mzdové formy jsou: časová mzda/plat, úkolová mzda, provizní mzda, mzdy za očekávané výsledky práce, mzda za znalosti a dovednosti, mzda za přínos.

Mezi dodatkové mzdové formy patří: prémie, odměny, osobní ohodnocení, odměna za úsporu času, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky apod.

### **Mzdové formy**

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka. Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek, a tak bývá v případech, kdy výkonové cíle mají klíčový význam, využito pobídkových forem. Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu. Pobídkové formy se pokoušejí posílit vazbu odměny na výkon, zviditelnit ji, a tím motivovat pracovníky. Pobídkové formy mohou být tříděny podle různých hledisek na individuální, skupinové či celoorganizační. Někdy jsou tříděny podle toho, zda se používají pro management a specialisty, nebo pro manuální či administrativní pracovníky.

Novým pojmem v oblasti odměňování je zásluhová mzda/plat či zásluhová odměna. Individuální zásluhová odměna označuje systém poskytování peněžních odměn, které se vztahují k individuálnímu výkonu, schopnosti, přínosu nebo dovednosti, a i k délce zaměstnání. Dalším typem zásluhové odměny je týmové odměňování, při kterém dochází k rozdělení odměny a vyplácení členů formálně vytvořeného týmu, na základě nějakého zveřejněného vzorce. Mnoho organizací chce, aby jejich systém zvýšil oddanost pracovníků organizaci a přesvědčil je o jejich zainteresovanosti na podnikání. Z toho důvodu zavádí odměňování za výkon organizace [2].



Často se používá nejrůznějších kombinací jednotlivých mzdových forem. Ty např. zachovávají výhody časové mzdy a k tomu přidávají některé výhody pobídkových forem.

#### Časová mzda a plat

Časová mzda/plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svoji práci. Uplatňuje se při odměňování činností, kde nejsou zpracovány výkonové normy, je zájmem zabezpečit odvádění kvalitní práce. Používá se při odměňování manuálních činností jak ve výrobních, tak v pomocných a obslužných procesech a vždy u technicko-hospodářských funkcí [6]. Jsou tedy nejpoužívanější základní formou, a i tam, kde jsou doplněny některou z pobídkových forem, tvoří největší část celkové odměny jednotlivce. Proto je na ně pracovníky soustředěna pozornost a na jejich základě vnímají spravedlnost a srovnatelnost v systému odměňování. Primárním úkolem jakéhokoliv systému časových mezd a platů je vytvořit strukturu a systém pro srovnatelné a spravedlivé odměňování pracovníků, závislé na jejich pracovních úkolech a na jejich pracovním výkonu [4].

Časová mzda či plat může existovat v čisté podobě. Z důvodu, že v takovéto podobě není odměna závislá na odvedeném výkonu se za účelem zvýšení tlaku na výkon zavádí používání dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci, nebo se uplatňuje časová mzda/plat s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování.

#### Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejstarší a nejjednodušší formou pobídkového systému pro dělnické pracovníky. Pracovníci jsou placeni určitou specifickou sazbou za svůj výstup nebo za počet "kusů", které vyrobí [2]. Úkolová mzda může mít podobu úkolové mzdy s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu, dále úkolové mzdy s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Lze ji také použít v případě skupinové (kolektivní) úkolové mzdy, a to v podobě operační kolektivní úkolové mzdy, kdy pracovníci s homogenní kvalifikační strukturou vykonávají současně stejnou pracovní operaci, nebo v podobě akordní úkolové mzdy, kdy skupina pracovníků s heterogenní kvalifikační strukturou vykonává komplex rozdílných na sebe navazujících operací směřujících k vyrobení nějakého funkčního celku [4].



### Podílová (provizní mzda)

Při podílové mzdě je odměna pracovníka zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném množství. V prvním příkladě pracovníci dostávají přímou provizi založenou na procentu z hodnoty jejich prodejů a nevyplácí se jim žádný základní plat. Druhá forma garantuje, že část celkových výdělků je vyplácena v podobě provize, zbytek je vyplácen v podobě pevného platu [2]. Další variantou je zálohovaná podílová mzda, kdy pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu, nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou [4].

### Mzdy za očekávané výsledky práce

Tato forma mzdy patří mezi méně známé mzdové formy. Jedná se odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Předpokladem uplatnění těchto forem je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce. Typickým příkladem je smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda [4].

### Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Odměňování podle dovedností nabízí pracovníkům přímou vazbu mezi zvyšováním jejich peněžní odměny a dovednostmi, které získávají a efektivně využívají. Odměny se vztahují ke schopnosti pracovníka používat pro různé práce nebo úkony širší okruh nebo vyšší úroveň dovedností [2].

Variantou mezd a platů za znalosti a dovednosti jsou mzdy a platy za schopnosti. Schopnosti jsou tvořeny odbornými schopnostmi, odbornou způsobilostí, kvalifikací a schopností chování či odpovídajícím, žádoucím chováním [4].

### Mzdy za přínos

Odměňování za přínos je takovou formou odměňování, která je založena jak na posuzování výsledků práce vykonávané jedincem, tak na posuzování toho, co tento jedinec do práce



vnáší v podobě úrovně schopností chování i odborných schopností ovlivňujících tyto výsledky. Odměňování podle přínosu se zaměřuje na to, aby lidé v organizaci svými dovednostmi a úsilím přispívali k dosahování cílů své organizace nebo svého týmu [2]. Mzdy a platy za přínos jsou charakteristickou mzdovou formou při uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu. Tato forma je vhodným nástrojem motivování pracovníků nejen k výkonu, ale i k rozvoji schopností, i za vhodný nástroj získávání a stabilizace vzdělaných a schopných pracovníků [4].

#### Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky.

Jednou z takovýchto nejobvyklejších forem odměn je odměna za úsporu času. Existují tři typy této odměny - v prvním případě pracovník dostává zaručenou hodinovou mzdu plus prémii za úsporu času, ve druhém případě procento za uspořené čas není pevné, ale je závislé na výši procenta uspořené času, třetí typ stanovuje prémie podle jednotek odvedených nad normu během daného časového období.

Mezi další dodatkové mzdové formy se řadí prémie. Prémie jsou typickými a široce používanými pobídkovými formami a bývají poskytovány jak k časové, tak k úkolové mzdě. Existují dvojího druhu. Prvním druhem jsou periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu a mohou být jak individuální, tak kolektivní. Druhou formou je jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna), která je poskytována za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. Speciální skupinou jsou prémie manažerů, které se odvozují od celoorganizačního nebo skupinového výkonu a v zahraničí se široce uplatňují ve formě premií manažerů za dlouhodobý výkon, což značí horizont 3 – 5 let.

Osobní ohodnocení (osobní příplatek) se používá k náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníka. Jeho velikost je dána určitým procentem



základního platu, přičemž bývá stanoveno procentuelní maximum, kterého může ohodnocení dosáhnout.

Odměňování zlepšovacích návrhů je formou pobídkovou, která může být odvozena od přírůstku zisku, nebo od poklesu nákladů prokazatelně souvisejících se zlepšovacím návrhem [4].

Podíly na výsledcích hospodaření organizace jsou formou charakteristickou pro podnikovou sféru a mohou mít několik variant: podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu. Nejčastěji jde o podíl na zisku, při němž se mezi pracovníky rozděluje určité pevné procento zisku.

Zaměstnanecké akcie bývají považovány za určitou dlouhodobou pobídkovou formu. Některé jsou určeny pro manažery, jiné pro všechny pracovníky.

Příplatky ke mzdám či platům mohou být povinné (zakotvené v právních normách) nebo nepovinné, na nichž se organizace dohodla. Mezi povinné příplatky patří příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za vedení, za zastupování apod. Mezi nepovinné příplatky patří příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatky na oděv, příplatky na ubytování a ostatní příplatky související s vykonáváním práce v konkrétní organizaci.

Ostatní výplaty jsou formou představující dodatečné zvýhodnění pracovníka organizace. Příkladem může být 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příplatek, odstupné, zlatá pouta, odměna za úsilí vyvinuté pracovníkem k získání určité kvalifikace či vzdělání, lokální příplatky.

### **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody patří mezi takové formy odměn, kterými organizace zlepšují nejen blahobyt svých zaměstnanců, ale zajišťují tak i konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn. Pracovníkům jsou obvykle poskytovány pouze za to, že pro ni



pracují a obvykle nebývají vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci.

Zaměstnanecké výhody lze členit do tří skupin, a to: výhody sociální povahy (důchody, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky...), výhody, které mají vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.) a výhody spojené s postavením v organizaci (podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.) [4].

Pokud organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by věnovat pozornost, kterým zaměstnaneckým výhodám dávají pracovníci přednost. Protože existují rozdíly v preferencích pracovníků, organizace začaly nabízet volný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (tzv. cafeteria systém). Tento systém umožňuje pracovníkům si v rámci určitého limitu zvolit typ nebo rozsah zaměstnaneckých výhod. Volitelný systém zaměstnaneckých výhod je výhodný pro organizaci i pro pracovníky z několika důvodů. Objem prostředků vynaložených na zaměstnanecké výhody ve světě neustále vzrůstá, v důsledku vývoje ve společnosti se objevily jiné nové potřeby a zaměstnanecké výhody, které mohou zaměstnance více uspokojovat nebo mít silnější motivační náboj. Systém vyžaduje, aby si pracovník zvolil svůj blok výhod, což ve svém důsledku vede ke zvýšení informovanosti o zaměstnaneckých výhodách. Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků, zaměstnanci si těchto výhod více váží, mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod, různá zdanitelnost jednotlivých výhod znamená pro zaměstnance různou atraktivitu. Nevýhodou takového systému je jeho administrativní náročnost, pracovníci nemusí vždy rozpoznat své aktuální a i perspektivní potřeby.

Vedle odměňování existuje i péče o pracovníky, která je také používána k porovnání organizace s organizacemi jinými. Zahrnuje v sobě pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, personální rozvoj pracovníků,





služby poskytované pracovníkům na pracovišti, služby poskytované rodinám pracovníků a péči o životní prostředí.

Péče o zaměstnance může sledovat celospolečenské zájmy a cíle, kam řadíme občanská práva, zdraví a sociální rozvoj člověka, prosperitu a stabilitu společnosti. Další cíle, které lze péčí o zaměstnance sledovat, jsou individuální zájmy a cíle jednotlivých pracovníků, které slouží k uspokojování jejich potřeb. Poslední druh cílů, na který se můžeme zaměřit, jsou zájmy a cíle zaměstnavatele, které se týkají zabezpečení potřebných pracovníků, rozvoj jejich pracovních schopností, jejich motivaci a výkon a vytváření zdravých pracovních vztahů.

## **1.2 Definice pojmů z oblasti finančního řízení podniku**

Finanční řízení podniku je ekonomická činnost, která se zabývá získáváním potřebného množství peněz a kapitálu z různých finančních zdrojů, alokací peněz a rozdělováním zisku s cílem maximalizace tržní hodnoty vlastního majetku firmy.

Struktura a organizace finančního řízení podniku zahrnuje oblasti, jako je zajišťování finančních prostředků pro založení či další rozvoj podniku, pro běžnou i mimořádnou potřebu podniku, volba optimální struktury s ohledem na strukturu majetku, rozhodování o jeho struktuře a změnách struktury. Dalším úkolem je rozhodování o umístění kapitálu, financování a řízení oběžného majetku, běžné činnosti podniku, výběr optimální formy krátkodobého financování, investování. Následuje oblast rozdělování podnikového zisku s ohledem na daňovou politiku státu, finanční analýzu podniku zaměřenou na likviditu podniku, úroveň financování, využití vloženého kapitálu a rentability podnikání, finanční plánování tvorby a užití interních a externích finančních zdrojů z hlediska krátkodobého i dlouhodobého, využívání zahraničního kapitálu ve financování podnikových činností a vliv měnových kurzů a cel na finanční rozhodování. Je nutné prognózovat, plánovat, zaznamenávat, analyzovat, kontrolovat hospodářskou stránku činnosti podniku tak, aby byla zajištěna finanční stabilita podniku, což znamená schopnost podniku platit své závazky z běžných příjmů, budoucí závazky z budoucích příjmů, potřebné investice z vytvořených fondů a neplánované výdaje z rezervních fondů.



Finanční řízení podniku je realizováno jako řízení strategické, taktické a operativní. Strategické řízení je základem řízení celého podniku, je východiskem pro všechny podnikové plány a projekty a sjednocuje činnosti všech pracovníků v podniku. Na něj navazuje taktické finanční řízení, jehož úkolem je stanovení postupů a prostředků, které povedou k nejefektivnější realizaci strategie podniku. Operativní finanční řízení podniku je orientováno na krátký časový horizont v řádu měsíců, týdnů až dnů a zajišťuje splnění konkrétních, dílčích úkolů, které je potřeba realizovat v krátkém čase. Souvisí tedy s běžným provozem podniku a nemění jeho dosavadní činnost. Operativní řízení umožňuje s vysokou mírou pravděpodobnosti odhadnout dané důsledky [7].

### **1.2.1 Finanční plánování**

Abychom mohli všechny výše uvedené oblasti uvést do pohybu, je potřeba mít vytvořen finanční plán. Dlouhodobý finanční plán zahrnuje analýzu finanční situace, plán tržeb, plán cash flow, plánovanou rozvahu, investiční rozpočet a rozpočet externího financování. Krátkodobý finanční plán zajišťuje splnění dlouhodobého finančního plánu, zahrnuje plánovanou výsledovku, roční plánovanou rozvahu a rozpočty peněžních příjmů a výdajů, které mohou být rozpracovány až do denních rozpočtů. Finanční plánování představuje nejsložitější oblast plánování v podniku.

Pro finanční plánování je vhodné dodržování určitých zásad. Mezi ně se řadí systematickosti, která znamená sledování vytyčeného cíle. Další zásadou je úplnost, do finančního plánu musí být zahrnuty všechny činnosti podniku. Přehlednost finančního plánu je vyžadována zejména proto, aby každý, kdo s finančním plánem pracuje, se v něm snadno orientoval nejen při jeho zpracovávání, ale i při kontrole plnění úkolů. Finanční plán je potřeba sestavovat v pravidelných po sobě jdoucích intervalech. Měl by být pružný, což znamená možnost provádět aktualizaci plánovaných hodnot v průběhu plánovaného období. Co se týče sledovaného období, finanční plán by měl být klouzavý, což vyjadřuje stav, kdy plánovací horizont nového finančního plánu alespoň částečně překrývá horizont předchozího finančního plánu [8].

Vedle zásad je nutné dodržovat i principy časové a prostorové koordinace. Časová koordinace znamená, že je sladěn proces krátkodobého a dlouhodobého finančního



plánování. Dlouhodobé finanční plánování se uplatňuje v časovém období 1 - 5 let, jeho úkolem je předvídání potřeby finančních zdrojů na několik let dopředu. Krátkodobé finanční plánování se zabývá obdobím v řádu několika měsíců až jednoho roku. Souvisí s běžnou hospodářskou činností a spočívá především v plánování příjmů a výdajů, obstarávání krátkodobých finančních zdrojů s cílem zajistit likviditu podniku.

Prostorová koordinace je zaměřena na sladění jednotlivých dílčích ekonomických plánů každé dílčí provozní jednotky organizace, které se pak následně sumarizují a zpracovávají v jeden velký souhrnný plán. Plánování začíná sestavením obchodního plánu, na který navazuje plán výrobní. Na výrobní plán jsou vázány plány výrobních a servisních středisek, plány zásobovacího střediska, investiční plán a plán personální. Zvláštní místo v těchto dílčích plánech mají plán výzkumu a vývoje, plán řízení jakosti apod. [8]

Plánování je taktéž spojeno s rozpočtováním. Vztah mezi plánem a rozpočtem vychází ze základních charakteristik těchto veličin. Zatímco plán chápeme jako prostředek sloužící k dosažení podnikových cílů vyjádřený ve formě měřítek, která se zaměřují na věcnou stránku podnikatelského procesu, rozpočet je nástroj, jehož měřítko se zaměřují na hodnotovou stránku podnikatelského procesu. Jinak řečeno, rozpočty jsou plány vyjádřené v peněžních jednotkách. Mezi základní úkoly rozpočtů v řízení podniku patří zefektivnění řídicích procesů, koordinace podnikové činnosti, poskytnutí podkladu pro průběžnou kontrolu, motivování k dosažení cílů podniku [5].

### **1.2.2 Rozvaha, výsledovka**

Roční finanční plán se sestavuje na základě odvození ze skutečností předcházejícího období promítnutím změn, které se očekávají a které působí na změnu nákladů a výnosů. Roční finanční plán se skládá ze tří základních dokumentů, kterými jsou plán výnosů, nákladů a zisku, plán krátkodobé likvidity a plán majetkové a finanční struktury.

Plán výnosů, nákladů a zisku představuje plánovaný výkaz zisku a ztráty. Výnosy a náklady jsou předmětem jak finančního plánování, tak rozpočetnictví. Tržby se plánují na základě předpovědi vývoje celkového tržního objemu a tržního podílu firmy, na který mají vliv změny ve strukturách prodeje podle výrobků, změny cen, úpravy skont či rabatu,



změny devizových kurzů při vývozu, očekávaný vývoj poptávky apod. Tržby jsou základním prvkem při propočtu zisku a příjmů [8].

Náklady rozlišujeme variabilní a fixní. Variabilní náklady se vyvíjejí stejným směrem jako produkce, a tím i tržby, zatímco fixní náklady se mění na základě vědomých zásahů do faktorů, které je vyvolávají. U variabilních nákladů může dojít i nadproporcionálnímu průběhu. Tato situace může nastat například v případě, kdy se výkon podniku blíží k jeho kapacitním možnostem, vznikají náklady z překročení plné zaměstnanosti podniku a někdy celá situace vede i k náboru nových zaměstnanců, nebo pořízení nové technologie.

Náklady můžeme rozdělit také na základě způsobu vyjádření a ocenění nákladů, tzv. trojí pojetí nákladů - finanční, hodnotové a ekonomické. Finanční pojetí je založené na aplikaci peněžní formy koloběhu prostředků. Typickým znakem je zobrazení nákladů podložených reálných výdejem peněz, druhým znakem je ocenění ve skutečných pořizovacích cenách. Hodnotové pojetí nákladů je založeno na relacích, které vyjadřují spotřebu nebo využití ekonomických zdrojů za podmínek, které existují v čase uskutečňování příslušných procesů. Náklady v hodnotovém pojetí zobrazují i faktory, které nemají odpovídající ekvivalent výdeje peněz, ale ovlivňují ekonomickou racionalitu dané aktivity. Ekonomické pojetí nákladů zajišťuje odpovídající informace pro řízení reálně probíhajících procesů a zároveň pro potřeby rozhodování za účelem výběru optimálních budoucích alternativ. S těmi je pak spojeno obecné ekonomické chápání nákladů, které vyjadřuje maximum hodnoty, které lze vyprodukovat prostřednictvím zvolené alternativy [5].

Plánem krátkodobé likvidity, která je jednou z částí ročního finančního plánu se budu podrobněji zabývat v kapitole 1. 2. 4.

Plán výkazu zisku a ztráty poskytuje výchozí údaje pro plán peněžních toků, při jehož sestavování se získávají údaje o změnách položek aktiv a pasiv. Jakákoli změna aktivních a pasivních položek se promítá do stavů na konci období. Vzhledem k tomu, že všechny tři části ročního finančního plánu na sebe navazují, není možné je sestavovat odděleně.



Rozvaha je účetní výkaz, který podává přehled o majetku podniku k určitému okamžiku a o zdrojích, pomocí nichž byl majetek financován. Rozvaha tedy poskytuje statický pohled na stav a strukturu podnikových aktiv a pasiv, odpovídající okamžiku, ke kterému byla pořízena. Nezobrazuje přesně současnou hodnotu podniku, nelze z ní vyčíst, jaká metoda byla použita pro odpisování majetku, neprojevuje se zhodnocení majetku v případě rostoucích tržních hodnot a některé položky vůbec nejsou v rozvaze zahrnuty, protože se dají obtížně finančně vyjádřit, např. kvalifikace a zkušenosti zaměstnanců, dobré jméno podniku apod.

### 1.2.3 Cash flow

Podniky potřebují k finančnímu rozhodování nejen informace o majetku a jeho krytí, ale i informace o pohybu peněžních prostředků podniku, o jeho peněžních příjmech a výdajích. Tyto informace poskytuje výkaz cash flow. Aby mohl podnik řádně fungovat, musí být schopen hradit své závazky. Z toho důvodu je potřeba sledovat, analyzovat a plánovat pohyb peněžních prostředků, příjmy a výdaje. Koncepce cash flow respektuje rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením, časový nesoulad hospodářských operací, které vyvolávají náklady, a jejich finančním zachycením, důsledky používání různých účetních metod [6].

Cash flow lze kvantifikovat dvěma způsoby, a to metodou přímou a metodou nepřímou. Přímou metodou se cash flow vypočte jako rozdíl nákladů, které jsou současně peněžními výdaji, a výnosů, které jsou současně peněžními příjmy. Obvykle se cash flow zjišťuje nepřímou, tj. vyjde se z hospodářského výsledku za období, ke kterému se přičtou náklady neznamenaající peněžní výdaje a odečtou se výnosy neznamenaající peněžní příjmy. Obě metody rozlišují tři oblasti činnosti podniku, provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost [6].

Cash flow se používá pro hodnocení finanční stability podniku, pro krátkodobé plánování peněžních příjmů a výdajů, pro střednědobé a dlouhodobé sestavování finančních výhledů podniku. Dále se uplatňuje při hodnocení finanční efektivnosti investičních variant a je jednou z forem stanovení základu tržní ceny podniku. Cash flow je velmi důležitým pojmem v oblasti celého finančního řízení podniku.



#### 1.2.4 Likvidita, ukazatele likvidity

Likvidita je momentální schopnost podniku uhradit své závazky a její zajištění je jedním z nedůležitějších úkolů krátkodobého finančního plánování v ročním časovém horizontu. Roční finanční plán je nástrojem finančního řízení oběžného majetku a krátkodobého kapitálu.

Výchozím bodem pro plánování likvidity je přehled o peněžních tocích. Touto problematikou jsem se zabývala v předchozí kapitole 1. 2. 3.

Jakmile je zpracován přehled o peněžních tocích, na jehož základě získáme výsledek o konečném stavu peněžních prostředků, je zapotřebí řešit rozdíl mezi plánovanými příjmy a plánovanými výdaji. Mohou vzniknout 2 situace. První z nich je nedostatek peněžních prostředků, který lze eliminovat např. přijetím úvěru nebo navýšením základního kapitálu. Druhým výsledkem může být nadbytek peněžních prostředků, které poté můžeme např. uložit do finančních investic).

Problém při plánování likvidity vzniká v okamžiku, kdy se liší období, ve kterém se materiál nakupuje, spotřebovává a proplácí. Stejně tomu tak je i v případě výrobků, kdy se liší období, ve kterém byl výrobek zhotoven a období, kdy je výsledek prodán a zaplacen.

Ukazatele likvidity jsou součástí finanční analýzy podniku a patří do hlavní skupiny poměrových ukazatelů, které měří schopnost firmy uspokojit své splatné závazky. Vypovídají o tom, jak tržní hodnota oběžných aktiv převyšuje krátkodobé závazky podniku.

Existuje několik stupňů likvidity.

Likvidita 1. stupně, neboli okamžitá likvidita, udává aktuální platební schopnosti podniku a vypočítá se jako poměr hotovosti a okamžitě splatných dluhů. Měla by dosahovat hodnot 20 - 50 %.



Likvidita 2. stupně, nazývaná pohotová likvidita, je vyjádřena vztahem (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky. Její hodnota by se měla pohybovat kolem hodnoty 100 - 150 %.

Likvidita 3. stupně, zvaná běžná likvidita, je poměrně široký ukazatel, který se počítá jako poměr mezi oběžným majetkem jako celkem a krátkodobými dluhy. Výsledná hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 150 - 200 %.

Ukazatele likvidity jsou důležitou informací pro krátkodobé věřitele. Při jejich vyhodnocování obecně platí, že čím vyšší hodnoty ukazatele, tím větší naděje, že bude zachována platební schopnost podniku. Přesto se nedoporučuje považovat vysoké hodnoty za příznivý jev, protože vypovídací hodnota ukazatele je ovlivněna strukturou čitatele, respektive strukturou oběžných aktiv [7].

### **1.3 Souvislosti v řízení lidských zdrojů a finančním řízení podniku**

#### **1.3.1 Personální plánování, získávání a výběr pracovníků a rozpočet, náklady**

Plánování lidských zdrojů je úzce spojeno s ostatními oblastmi podnikového plánování, především s plánováním výroby a finančním plánováním. Na základě výrobního plánu lze zjistit kvantitativní a kvalitativní požadavky na obsazení pracovních pozic, stejně tak můžeme vyčíst, kdy je zapotřebí, aby noví zaměstnanci začali vykonávat práci a v neposlední řadě, i na jak dlouho požadovanou strukturu zaměstnanců potřebujeme.

Podle získané struktury poptávaných pracovních pozic a pomocí vnitřních předpisů organizací lze vypočítat mzdové náklady na tyto nové pracovníky.

Stejně tak je nutné se v rámci personálního plánování zabývat otázkou odchodů pracovníků z organizace, a s tím i náklady, které s sebou odchody přináší. K odchodům zaměstnanců dochází z nejrůznějších důvodů. Příčinami mohou být vyšší mzdové ohodnocení nabídnuté jinou organizací, perspektivnější kariéra, lepší pracovní podmínky, špatné vztahy jak s manažerem tak spolupracovníky, a dále pak osobní důvody, jako je těhotenství, nemoc, stěhování apod.





V současné době patří mezi aktuální témata plánované snižování počtu zaměstnanců. Takovýto plán by měl být založen na časovém plánu snižování a na prognózách, do jaké míry lze tohoto cíle dosáhnout pomocí přirozených ztrát nebo stimulací dobrovolných odchodů nadbytečných pracovníků. Plán by měl stanovovat celkový počet lidí, kteří budou muset odejít, a kdy a kde k tomu dojde, odhady budoucí velikosti ztrát v důsledku přirozených ztrát pracovníků, všechny peněžní či jiné stimuly povzbuzující dobrovolné odchody pracovníků, odhad počtu lidí, kteří budou ochotni dobrovolně odejít, odhad zbytku lidí, kteří budou propuštěni jako nadbyteční, podmínky nabízené pracovníkům propouštěným z důvodu nadbytečnosti, všechny peněžní stimuly nabízené klíčovým pracovníkům, které si chce organizace udržet.

Náklady vyvolané a spojené s odchody pracovníků zahrnují mzdové náklady odcházejícího pracovníka a s odchodem související administrativní náklady personální práce, přímé náklady získávání náhradníků, jako jsou inzerování, pohovory, testování apod. Dále sem patří nepřímé náklady času stráveného personalisty a liniovými manažery při získávání a výběru náhradníků, přímé náklady orientace náhradníků, nepřímé náklady času vynaloženého personalisty a liniovými manažery na orientaci nových pracovníků, přímé náklady vzdělávání pracovníků, aby si osvojili nezbytné dovednosti, nepřímé náklady času vynaloženého liniovými manažery a ostatními pracovníky organizace při vzdělávání a výcviku náhradníků, ztráty způsobené tím, že dosavadní pracovník odešel dříve, než byl nalezen náhradník a ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují [1].

Jak již bylo naznačeno, získávání a výběr pracovníků patří k poměrně nákladným činnostem nejen pracovníků personálního oddělení. Náklady můžeme rozdělit na přímé, kam můžeme zařadit inzerci pracovního místa, pohovory, testování apod. a náklady nepřímé, kde zohledňujeme náklady času, který stráví personalisté a linioví manažeři při získávání a výběru náhradníků.

Vhodné uchazeče můžeme hledat ve vnitřních zdrojích organizace a vně organizace. Pokud se organizace rozhodne hledat nové zaměstnance z vnějších zdrojů, může použít inzerci, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.





Inzerování je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. Při zvolení této metody je potřeba nejen potřeba vytvořit "atraktivní" vzhled, ale také zvolit médium, které bude danou pozici inzerovat. Médii může být tisk, rozhlas a nebo televize. Ceníky jednotlivých typů inzercí jsou dostupné v redakcích nebo jsou uveřejňovány přímo v příslušném médiu. Pro různé pozice jsou vhodná různá média. Pro získávání manažerů a specialistů bývají vhodné prestižní tiskoviny, pro obchodní zástupce, prodejce či techniky jsou vhodné celostátní deníky. Pokud chce organizace získat řadové úředníky a dělníky, je vhodné použít lokální inzerci. Na základě zvoleného média a charakteru inzerce a posléze vyhodnocení odezvy na inzerát lze vyčíslit náklady na získání pracovníka. Dále je třeba si uvědomit, že každá inzerce je služba, kterou je třeba uhradit.

Získávání pracovníků pomocí internetu se v poslední době stává velmi oblíbeným nástrojem získávání pracovníků. Jeho výhody, respektive důvody pro jeho aktivní využívání jsou nízké náklady a dále, že přístup k internetu dnes má stále větší procento populace. Využití počítačových sítí organizacím umožňuje snadnější třídění došlých reakcí na danou pozici, stejně tak umožňuje snadnou kontrolu, zda již byl daný uchazeč kontaktován, nebo zda již reagoval na podobnou či dokonce jinou pozici v předchozích obdobích. Náklady tedy společnost ušetří nejen na levnějším způsobu získávání uchazečů, ale i tím, že relativně šetří náklady pracovníka personálního oddělení.

Využívání externích služeb přináší výhodu v tom, že do společností dodává buď vhodné uchazeče nebo provádí jakýsi předvýběr. Služby zprostředkovatelských agentur bývají rychlé a efektivní, ale dosti drahé. Další nevýhodou je, že by agentury měly být informovány, co se od nich očekává, což zejména ze začátku znamená čas a peníze.

Pro výběr pracovníků lze použít různé metody, z nichž nejpoužívanějšími metodami jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Pohovory mohou být vedeny formou 1 + 1, pohovorovými panely nebo výběrovými komisemi.

Při zvolení jakékoli výše uvedené formy je nutné si uvědomit, že vždy vyžaduje minimálně jednoho pracovníka organizace, který se uchazeči po určitý čas věnuje. Čím více lidí se výběrového řízení účastní, tím méně dochází k chybnému nebo povrchnímu rozhodnutí.



Avšak, čím více osob se výběrového řízení účastní, tím vyšší vznikají nepřímé náklady na výběr pracovníků. Nevýhodou pohovoru je taktéž časová náročnost, nejen kvůli tomu, aby se sešel příslušný počet pracovníků vedoucích pohovor, ale i proto, že se nedoporučuje provádět příliš mnoho pohovorů najednou. Nesmíme zapomenout ani na administrativní náročnost přípravy pohovorů, jako je komunikace s kandidátem před pohovorem (kdy a kam se má dostavit) a samotná příprava na pohovor (prostudování životopisu a příprava otázek).

### **1.3.2 Přijímání a orientace pracovníků a rozpočet, náklady**

Proces přijímání pracovníka se skládá z několika procedur, které končí dnem nástupu do zaměstnání, respektive uvedením na pracoviště.

Jak bylo naznačeno v kapitole 1.1.3, přijímání nového pracovníka je poměrně administrativně a organizačně náročné. Procesy odehrávající se mezi nabídkou zaměstnání učiněnou vybranému uchazeči a dnem jeho nástupu do podniku se skládají z několika kroků. Jakmile je uchazeč vyrozuměn a souhlasí s nabídkou, vyhotovuje se pracovní smlouva. K té je potřeba od budoucího zaměstnance získat potřebné údaje. Naopak zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci informace o právech a povinnostech, pracovních podmínkách a podmínkách odměňování. Taktéž je zaměstnancem domlouván termín vstupní zdravotní prohlídky a probíhá komunikace se zdravotnickým zařízením. Mezitím je potřeba nechat podepsat pracovní smlouvu oprávněné osoby, a komunikovat dovnitř firmy, kdo kdy kam nastoupí, aby příslušné osoby byly včas informovány.

Jakmile nový pracovník podepíše pracovní smlouvu a stává se zaměstnancem organizace, pracovníci personálního oddělení ve spojení se mzdovou účtárnou pokračují v dalších administrativních úkonech stanovených zákonem. Zakládají zaměstnanci osobní složku a komunikují s institucemi zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení.

První den nástupu je zaměstnanec informován o chodu společnosti a je seznamován se základními pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dostává informační balíček a je informován o krocích, které ho čekají v nejbližších dnech. Vstupuje do jakéhosi adaptačního programu organizace. Bývá obvyklé, že novým zaměstnancům se zejména



v prvních měsících působení v organizaci věnují tzv. školitelé, nebo mentoři, kteří dělají novému zaměstnanci průvodce, slouží mu jako poradci.

Všechny výše uvedené aktivity se promítají do nákladů na přijetí jednoho pracovníka. Zahrnujeme sem čas strávený komunikací s novým uchazečem, ať už telefonicky nebo písemně, komunikaci se zdravotnickým zařízením a komunikaci dovnitř firmy. Dále sem započítáváme materiálové náklady, jako je pracovní smlouva, různé osobní dotazníky pro založení osobní složky, komunikaci s institucemi zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení (vyhotovení přihlášek a odeslání na příslušné adresy), tisk různých informačních materiálů apod. Patří sem i poplatky za zdravotnické prohlídky a poštovné. Dále nesmíme zapomenout na náklady na školitele a zaměstnance, kteří se v rámci různých školení zaměstnanci věnují, a tím se méně věnují své pracovní náplni. Školitelé (mentoři) bývají osoby speciálně školené, takže i náklady na školení, které absolvují, lze zohlednit v nákladech na adaptační programy pracovníků.

Pokud víme, kolik a kdy nových zaměstnanců přijmeme, nebo kolik jich budeme muset obměnit, lze snadno vyčíslit, co firmu celý tento proces stojí.

Pravděpodobnost, že pracovníci odejdou během prvních měsíců po nástupu do organizace, je relativně velká. Z toho důvodu je velmi důležité se novým zaměstnancům v prvních měsících věnovat, abychom eliminovali veškeré náklady s touto problematikou spojené. Patří sem tedy nejen náklady na získání náhradních pracovníků, náklady na jejich uvedení do organizace, náklady související s dočasným pokrytím práce na uvolněném místě do té doby, než je znovu obsazeno, náklady zvýšené kontroly nového pracovníka a napravování jeho chyb a rozdíl mezi hodnotou pracovníka pro podnik a náklady na pracovníka v podobě mezd a zaměstnaneckých výhod [1].

### **1.3.3 Odměňování, zaměstnanecké výhody a rozpočet, náklady, rozvaha, výsledovka, cash flow, likvidita, daně**

Řízení odměňování je založeno na přesvědčeních a principech, které jsou v souladu s hodnotami organizace a pomáhají ji uskutečňovat. Systém odměňování se musí opírat o zásady spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti. Systém odměňování je tvořen



politikou odměňování, která poskytuje vodítko k přístupům v řízení odměňování, postupy, které nabízí peněžní nebo nepeněžní odměny, procesy, které se týkají hodnocení relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení, posuzování individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu). Poslední složkou jsou procedury, které jsou prováděné v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získaná odpovídající hodnota [1].

Rozpočty a prognózy odměn se zabývají celkovými mzdovými náklady a náklady na všeobecné a individuální růsty odměn. Mzdový rozpočet stanovuje plánované rozmístění a využití lidských zdrojů potřebných k dosažení cílů organizace a zpravidla tvoří podstatou část hlavního rozpočtu. Vyplývá z počtu osob, které budou zaměstnány, a ze mzdových sazeb, podle kterých budou zaměstnanci vypláceni. V rozpočtu jsou zahrnuty i náklady na zaměstnanecké výhody. Rozpočet je upravován podle odhadů, které se týkají zvýšení nebo snížení počtu zaměstnanců, podle pravděpodobných nákladů všeobecných nebo individuálních mzdových úprav, změn mzdové struktury a zvýšení nákladů na zaměstnanecké výhody.

Na základě rozpočtu lze vyčíslit celkové mzdové náklady. Z hlediska finančního účetnictví se jedná o osobní náklady, které se skládají ze mzdových nákladů, odměn členům orgánů společnosti a družstva, nákladů na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení a další sociální náklady. Osobní náklady mají své místo v účetním výkazu zisku a ztráty a přímo tak ovlivňují hospodářský výsledek společnosti.

Na základě rozpočtu, který vychází z personálního plánu, lze určit, kdy, komu a v jaké výši bude vyplacena mzda za dané období. Stejně tak lze vypočítat, kdy a v jaké výši mají být provedeny odvody na instituce zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení včetně odvodů na finanční úřad. Tento pohyb peněz je důležitý z hlediska plánování cash flow.

Výpočtem mezd vznikají společnosti krátkodobé závazky, které z hlediska svého charakteru tvoří cizí kapitál společnosti. Kapitál je zdrojem financování podniku a je pro něj charakteristické, že existuje jako závazek, jehož plnění v budoucnu vyvolá snížení aktiv firmy (výplata mezd značí snížení stavu bankovního účtu). Dále se jedná



o takovou hospodářskou operaci, která vyvolává současný závazek firmy a přitom proběhla v minulosti (zaměstnanci jsou vyplaceni až po skončení daného měsíce). Taktéž je s dostatečnou spolehlivostí známa doba splatnosti dluhu a jeho výše je vyjádřena v penězích (u každé společnosti jinak, ve většině případů je výplatním termínem 15. následujícího měsíce, na instituce zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení do 20. následujícího měsíce). Poslední charakteristikou je, že je znám věřitel, vůči němuž závazek existuje (zaměstnanci, instituce zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení, finanční úřad, apod.)

Na základě zjištění a zpracování plánovaných účetních výkazů jako je výsledovka, rozvaha a cash flow, můžeme vypočítat i ukazatele likvidity, které změří schopnost firmy uspokojit splatné závazky.

Oblast odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod je důležitá i z hlediska daňové problematiky, nejen ze strany zaměstnavatele, ale i zaměstnance. Značná část finančních rozhodnutí v podniku je ovlivněna daňovým prostředím, ve kterém podnik funguje. Daně působí nejen na volbu právní formy podnikání, ale i na velikost disponibilního zisku určeného na dividendy, rozvoj podniku, na investiční rozhodování, na výběr optimální finanční a kapitálové struktury a na celou řadu dalších finančních rozhodnutí [7].

Na základě výkazu zisku a ztráty zjistíme účetní výsledek hospodaření, který je nutné pro účely výpočtu základu daně upravit. Od účetního výsledku hospodaření je třeba odečíst příjmy vyňaté, osvobozené a nezahrnované a je třeba ho ponížít o výnosy, které do základu daně nevstupují. Naopak, k účetnímu výsledku hospodaření je třeba přičíst náklady, které nejsou daňově uznatelné a dále provést další korekce nákladů a výnosů. Na jejich základě dostane podnik upravený základ daně, od kterého může provést další odpočty. Následně vypočte daň, od které lze ještě odečíst další slevy. Poté zohlední zaplacené zálohy na dani a dostane výslednou daňovou povinnost.

Podle české legislativy lze mezi odpočty uplatnit ztrátu z podnikání, výdaje při realizaci výzkumu a vývoje a dary. Slevy může firma uplatnit v případě, že zaměstnává zaměstnance se změněnou pracovní schopností.



Jak bylo naznačeno v kapitole 1.1.4, zaměstnanci mohou být odměňováni různými mzdovými formami, stejně tak jim jsou poskytovány různé benefity, zaměstnanecké výhody a péče. Všechny faktory celkové odměny se podílí jak na účetním výsledku hospodaření, tak na výsledném základu daně. Mezi daňově uznatelné náklady patří podle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů výdaje na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, závodní preventivní péči, provoz vlastních vzdělávacích zařízení nebo výdaje spojené s odborným rozvojem zaměstnanců, závodní stravování, výdaje a práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy či jiného vnitřního předpisu jako např. příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění nebo životní pojištění do výše 24.000,- Kč na zaměstnance ročně.

Pro zaměstnance mohou znamenat různé příspěvky motivující prvek, zároveň v něm vyvolávají pocit, že se o něj organizace zajímá. I pro něj je z hlediska daní zajímavý např. příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, protože tento příspěvek zaměstnavatele je do výše 24.000,- Kč ročně od daně osvobozený.

Odvod daní do státního rozpočtu, respektive lhůty pro úhradu vzniklé daňové povinnosti, jsou dány zákonem, a proto je důležité s nimi počítat v plánování peněžních příjmů a výdajů.



## 2 Popis firmy

Elmarco je dynamická společnost, která zakládá svůj úspěch na výzkumu a vývoji nových technologií a na rozvoji lidského potenciálu. Spolu se strategickými partnery působí v širokém spektru oblastí a obsluhuje zákazníky z celého světa.

Společnost byla založena v říjnu 2000 a jejím předmětem podnikání byla zakázková výroba plastových zařízení pro polovodičový průmysl s orientací na zahraniční trhy. V letech 2001 až 2002 firma zahájila spolupráci s rakouskou národní společností SEZ AG a stala se významným dodavatelem v oblasti jednotek pro dávkování chemikálií do procesu úpravy křemíkových destiček. Rok 2004 byl pro firmu zlomový z důvodu, že se Elmarco spojilo s Technickou univerzitou v Liberci, a to za účelem vývoje jedinečné technologie pro průmyslovou výrobu netkaných textilií z nanovláken (Nanospider). V listopadu firma představila první prototyp zařízení založeného na výše uvedené technologii. V roce 2005 Elmarco společně s TUL představují Nanospider na světové výstavě, Techtextilu ve Frankfurtu nad Mohanem. Rok 2006 byl pro firmu významný z pohledu, že se podařilo prodat první laboratorní zařízení, stejně tak první průmyslovou linku a v neposlední řadě otevřít zahraniční pobočku v Japonsku. V roce 2007 do společnosti vstoupil strategický partner, který přinesl nejen zdroje na rozvoj, ale i know-how a kontakty potřebné pro budování mezinárodní obchodní sítě, marketingu a servisu. Firma má v současné pobočku i v USA a na začátku loňského roku stěhovala část firmy do Průmyslové zóny Sever, kam přemístila výzkumné a vývojové centrum.

### 2.1 Oblast podnikání společnosti

Firma podniká ve dvou oblastech, v divizi nanotechnologií a v divizi výroby technologických zařízení z plastů pro polovodičový průmysl. V divizi nanotechnologií se firma zabývá vývojem nanovláknenných materiálů a produktů, vývojem a výrobou průmyslových zařízení pro výrobu nanovláken, vývojem a výrobou laboratorních zařízení pro výzkum nanovláken a vývojové služby v oblasti nanovláken.





Hlavní náplní v divizi semi je výroba celoplastových zařízení, která doplňují chemikálie při procesu povrchové úpravy křemíkových destiček, tzv. CDS skříní. Ve výrobě CDS skříní je využívána široká paleta materiálů, což činí výrobu velmi flexibilní z hlediska potřeb zákazníka.

## **2.2 Vize, mise, strategie a hodnoty společnosti**

Každá firma by měla sledovat určité cíle, měla by mít stanovené vize, mise a strategie. Elmarco sleduje vizi, že je stabilní a globální společností, která spoluurčuje směr vývoje na trhu nanovlákných produktů a technologií. Poslání společnosti je zaměřené na spolupráci s partnery v oblasti vývoje a zavádění nanovlákných produktů a technologií, a tím přispívání ke zvyšování kvality života a prostředí. Z hlediska strategie klade Elmarco důraz na vývoj a marketing a formou strategických aliancí rozvíjí aplikační oblasti nanovláken na světových trzích. Zaměřuje se na rozvoj svých zaměstnanců a potřeby zákazníků, kterým dodává technologie a produkty s vysokou přidanou hodnotou respektující životní prostředí.

Elmarco staví na hodnotách, jako je nadšení, partnerství, flexibilita, odvaha a hrdost. Nadšením se rozumí zápal, se kterým realizuje své vize. V partnerství staví na vztazích, které jsou založeny na respektu a vzájemné důvěře. Flexibilita značí změnu, kterou společnost vnímá jako příležitost k dalšímu rozvoji. Odvahou říká, že hledá nové cesty a posouvá hranice možností a je hrdá, respektive si váží toho, jací jsou lidé v ní.

## **2.3 Ocenění a certifikáty**

Společnost během své krátké doby získala řadu ocenění. Příkladem může být 98. místo v soutěži Sto nejlepších firem ČR za rok 2004, v roce 2005 91. místo v té samé soutěži, dále 1. místo v kategorii nejlepší inovace a 3. místo v kategorii nejlepší spolupráce veřejného a soukromého sektoru (za spolupráci s TUL). V roce 2007 stojí za zmínku 2. místo za vynikající design a ocenění za manažerský počin.

Co se týká certifikace samotné, v roce 2003 společnost získala certifikát od mezinárodní společnosti RW TÜV System GmbH dle norem ISO 9001-2000.





## 2.4 Struktura zaměstnanců

Ve společnosti Elmarco pracovalo ke dni 31. 12. 2009 195 zaměstnanců, z toho 90 osob (46,2 %) v divizi semi, 67 osob (34,4 %) v divizi nano a 38 zaměstnanců (19,4 %) v podpůrných odděleních, jako je např. personální oddělení, účetní oddělení, oddělení nákupu, sklad apod. V níže uvedené tabulce můžeme vidět zastoupení pozic technicko-hospodářských pracovníků a dělnických profesí, stejně tak poměr zastoupení jednotlivých pohlaví ve společnosti.

### 2.4.1 Počet zaměstnanců

Tab. 1 Přehled rozdělení zaměstnanců

2009	plán počtu zaměstnanců 2009	Zamci <sup>1</sup>	THP	D	Muži		Ženy	
		počet zaměstnanců (celkem)	počet zaměstnanců (THP)	počet zaměstnanců (D)	počet mužů	procento z celkovému počtu	počet žen	procento z celkovému počtu
leden	155	155	106	49	110	71%	45	29%
únor	155	152	106	46	108	71%	44	29%
březen	155	153	107	46	108	71%	45	29%
duben	155	148	106	42	102	69%	46	31%
květen	155	142	102	40	100	70%	42	30%
červen	155	144	104	40	101	70%	43	30%
červenec	155	139	100	39	99	71%	40	29%
srpen	155	145	101	44	104	72%	41	28%
září	155	154	103	51	112	73%	42	27%
říjen	155	166	104	62	121	73%	45	27%
listopad	155	178	107	71	129	72%	49	28%
prosinec	155	195	107	88	146	75%	49	25%
PRŮMĚR/CELKOVÝ POČET		156	104	52	112	X	44	X

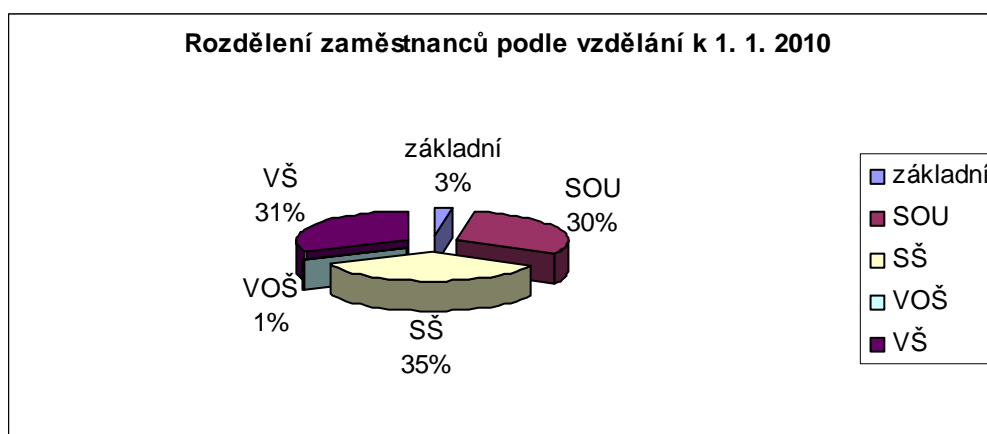
Zdroj: HR Controlling 2009, interní materiál společnosti

Z výše uvedené tabulky ve sloupci zamci<sup>1</sup> je vidět vývoj v počtu zaměstnanců v průběhu roku 2009. Tak jako většinu hospodářských subjektů, zasáhla ekonomická krize na konci roku 2008 i společnost Elmarco. Ke konci roku 2008 přijala společnost opatření na snížení počtu pracovníků a zvýšení efektivity práce, a propustila tak několik zaměstnanců. První pokles je vidět na přelomu března a dubna, minima dosáhla společnost v červenci 2009. Poté byl zaznamenán nárůst zakázek zejména v divizi semi a společnost opět začala nabírat

<sup>1</sup> zamci = zaměstnanci

pracovníky. Z tabulky lze vyčíst, že počet zaměstnanců vzrostl jak na technicko-hospodářských pozicích, tak na dělnických pozicích. Za všimnutí stojí nárůst počtu dělnických pozic. Na podzim firma zaznamenala nárůst zakázek, a to takový, že následovalo zjištění, že stávající výrobní kapacity nestačí. Zaměstnanci zůstávali v práci přesčas, avšak s tím začala klesat i výkonnost. Z toho důvodu se společnost rozhodla, že zavede nepřetržitý provoz, jehož důsledkem bylo zvýšení počtu poptávaných pracovních pozic.

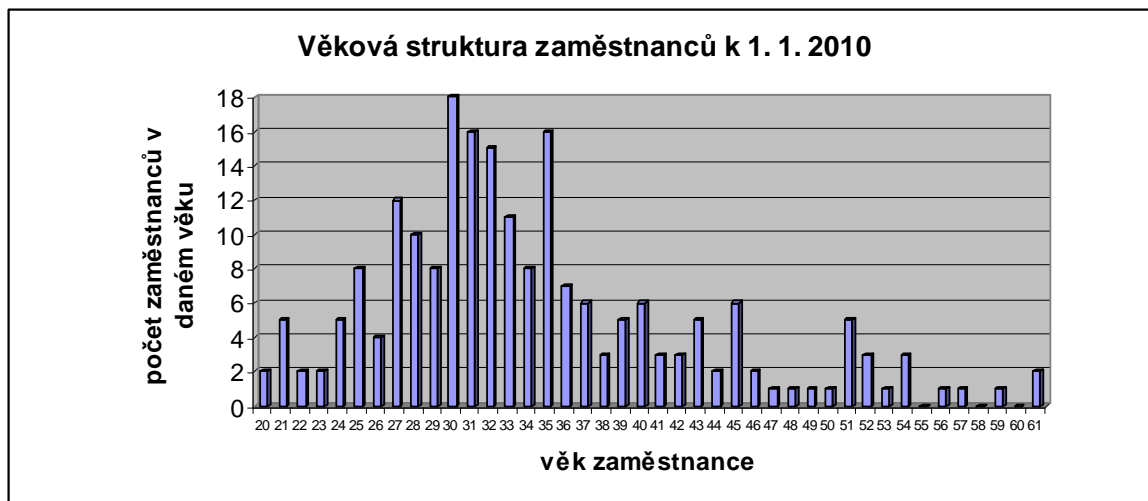
Ve společnosti pracuje přibližně 55 % technicko-hospodářských pracovníků a 45 % pracovníků na dělnických pozicích. Z tohoto důvodu se liší i procentuelní rozložení nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců. Lze říci, že poměr vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, pracovníků se středoškolským vzděláním a pracovníků s výučním listem je přibližně shodný.



Obr. 1 Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání k 1. 1. 2010

Zdroj: vlastní

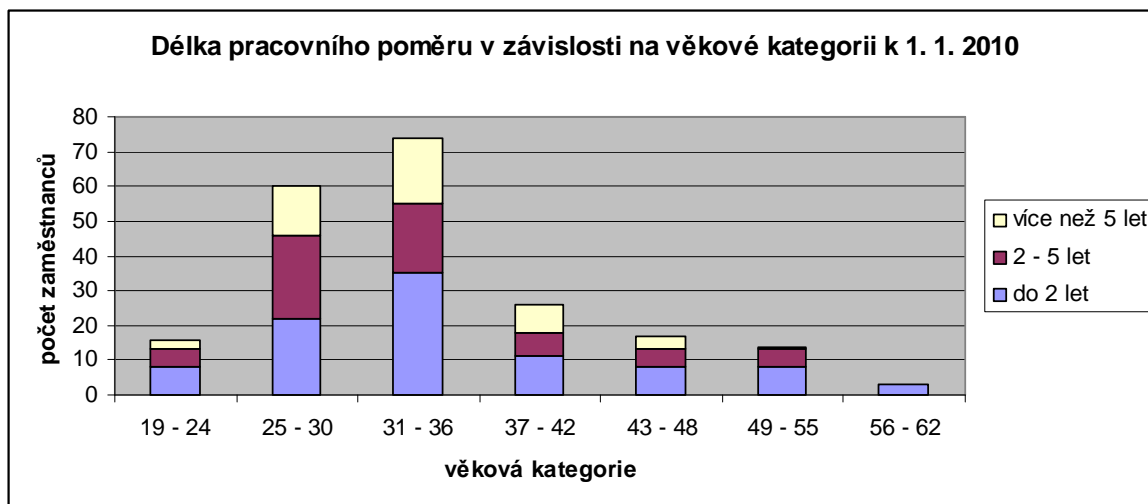
Firma je poměrně mladá a stejně tak mladí jsou zaměstnanci, kteří pro ni pracují. Téměř 70 % zaměstnanců se vejde do věkové hranice 35 let. Mezi zaměstnanci v této věkové kategorii je poměrně velký počet osob s mladými či zakládajícími rodinami. Je důležité zaměřit se na tuto věkovou skupinu jak z hlediska motivace, tak z hlediska plánování zaměstnanců zejména z důvodu odchodu mladých zaměstnankyň na mateřskou a rodičovskou dovolenou.



Obr. 2 Věková struktura zaměstnanců k 1. 1. 2010

*Zdroj: vlastní*

Z hlediska motivace je důležité sledovat i délku trvání pracovního poměru u společnosti. 45 % zaměstnanců je ve firmě zaměstnáno méně než 2 roky, mezi 2 - 5 lety je zde zaměstnáno 32 % zaměstnanců a 23 % zaměstnanců pracuje pro firmu déle než 5 let.



Obr. 3 Délka pracovního poměru v závislosti na věkové kategorii k 1. 1. 2010

*Zdroj: vlastní*

V souvislosti s délkou trvání pracovního poměru je nutné sledovat i fluktuaci zaměstnanců. V následující tabulce můžeme sledovat konečnou bilanci odchodů zaměstnanců v závislosti na způsobu, jakým byl pracovní poměr ukončen.

Tab. 2 Fluktuace

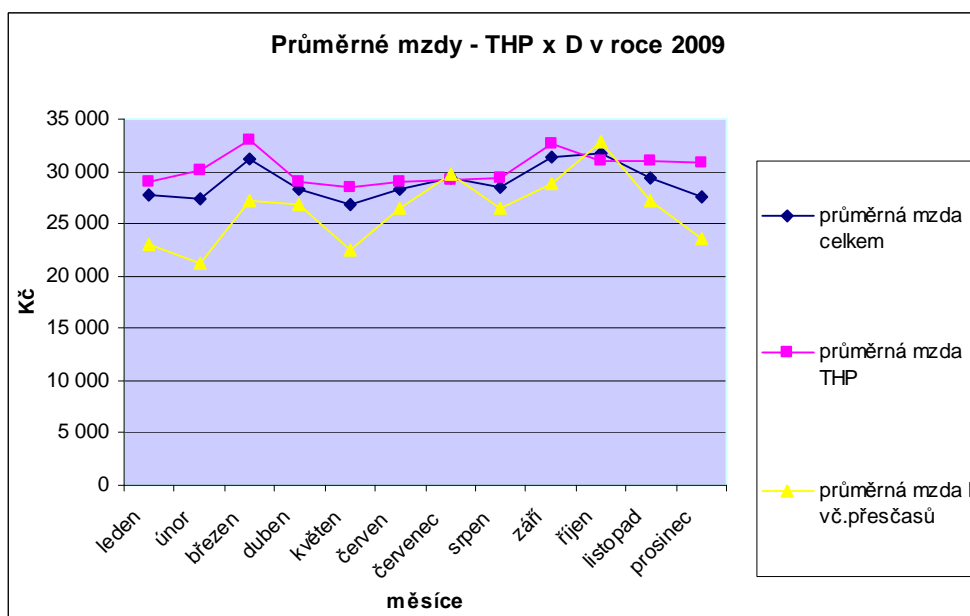
2009	dobrovolná fluktuace (ze strany zaměstnance)		nedobrovolná fluktuace (ze strany zaměstnavatele)	
	počet odchodů	% vyjádření	počet odchodů	% vyjádření
ve zkušební době	3	9%	2	6%
po zkušební době	16	47%	13	38%
<b>CELKEM</b>	<b>19</b>	<b>56%</b>	<b>15</b>	<b>44%</b>
<b>CELKEM-odchody</b>	<b>34</b>			

Zdroj: vlastní

Co se týče problematiky absence, ať už z důvodu nemoci, ošetřování člena rodiny a placených náhrad, se společnost pohybuje v měsíčním průměru 6 hodin na osobu. Vyšší hodnoty zaznamenává společnost v zimních měsících, jako je leden až duben, a poté na konci roku v měsících listopadu a prosinci. V takových měsících se hodnoty pohybují v průměru kolem 8 hodin na osobu.

## 2.4.2 Mzdové údaje

V následujícím grafu můžeme sledovat vývoj průměrných hrubých mezd v roce 2009. Celková průměrná roční hrubá mzda se pohybovala kolem 29.000,- Kč, mzdy a odměny managementu nejsou v tomto přehledu zahrnuty.

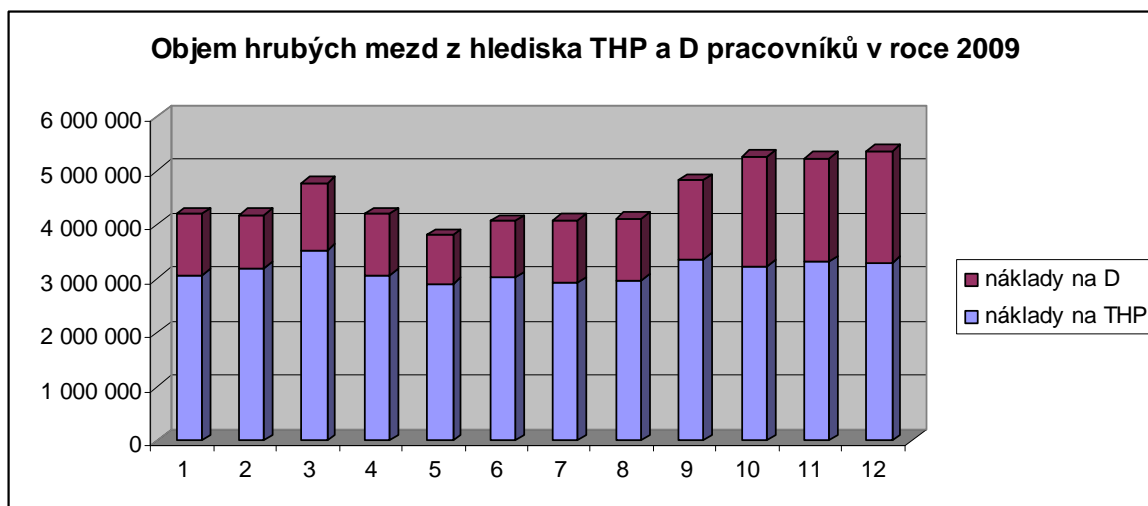


Obr. 4 Průměrné mzdy THP a D pracovníků v roce 2009

Zdroj: vlastní

Na první pohled je zřejmé, že mzdové náklady na technicko-hospodářského pracovníka jsou vyšší, než mzdové náklady na dělníka. Průměrná mzda je nad úrovní průměrné mzdy pracovníka na dělnické pozici, v červenci se tento poměr vyrovnal a dokonce v říjnu se pohybovala hrubá mzda dělnického pracovníka nad úrovní průměrné hrubé mzdy celkové, stejně tak nad úrovní průměrné mzdy technicko-hospodářských pracovníků. Prvního celoplošného významnějšího odchýlení si můžeme všimnout v březnu, které zachycuje, že došlo k výplatě odstupného zaměstnanců, kteří byli propuštěni z důvodu nadbytečnosti. K podobnému vychýlení došlo během září a října, které vzniklo v důsledku zcela opačného problému, a to takového, že ačkoli byly přijati do pracovního poměru noví zaměstnanci, jejich celkový fond pracovní doby nestačil požadavkům na výrobu zakázek a zaměstnanci zůstávali v práci přesčas. Zde bych ráda upozornila, že přesčasové hodiny se týkaly jak dělnických pracovníků, tak jejich vedoucích pracovníků, kteří jsou řazeni k technicko-hospodářským pracovníkům.

Jak již bylo naznačeno dříve, tento nárůst vyvolal diskuze a závěrečné rozhodnutí, které znamenalo ve výrobě samotné přejít na nepřetržitý provoz. Na níže uvedeném grafu lze pozorovat, že ačkoli od října došlo k přijetí přibližně 35 osob na dělnické pozice, objem vyplacených mzdových prostředků se výrazně nezměnil.



Obr. 5 Objem hrubých mezd z hlediska THP a D pracovníků v roce 2009

Zdroj: vlastní



### 2.4.3 Poměrové ukazatele

Společnost Elmarco dbá na vzdělávání zaměstnanců, ačkoli i zde je nutné poznamenat, že v důsledku ekonomické krize byly velmi omezeny výdaje na odborný rozvoj zaměstnanců. Zatímco v roce 2008 bylo na jednoho zaměstnance vynaloženo v průměru 1.687,- Kč za měsíc, v roce 2009 to bylo pouhých 840,- Kč měsíčně.

Firma sleduje i ukazatele, jako jsou tržby na jednoho zaměstnance a poměr celkových mzdových nákladů k tržbám. Pro informaci je přiložena Tab. 3 Tržby - poměrové ukazatele, pro detailnější zobrazení lze využít Přílohu A - HR náklady a poměrové ukazatele v roce 2008 a 2009.

Tab. 3 Tržby - poměrové ukazatele

2009	tržby na 1 zaměstnance	mzdové náklady k tržbám
leden	223 782	21%
únor	62 390	77%
březen	80 462	62%
duben	104 571	46%
květen	74 501	66%
červen	173 950	29%
červenec	103 507	52%
srpen	222 045	24%
září	244 818	21%
říjen	360 155	14%
listopad	409 207	12%
prosinec	515 955	8%

*Zdroj: HR Controlling 2009, interní materiál společnosti*



### **3 Analýza souvislostí v řízení lidských zdrojů a finančním řízení podniku**

#### **3.1 Personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců a rozpočet, náklady**

Personální plánování ve společnosti Elmarco existuje ve dvou formách. Jedna z nich je spojena s plánováním ročního rozpočtu společnosti, a tím mzdovými náklady, druhá forma je velmi operativní a řídí se zakázkami, respektive výrobním plánem. V druhé formě se příliš nepřihlíží k nákladům, které v důsledku takto rychlé změny vzniknou.

Ráda bych uvedla konkrétní příklad. V půlce listopadu obdrželo personální oddělení od manažera výroby požadavek, aby nabralo okamžitě, nejdéle na začátku prosince přibližně 20 lidí. Velmi podobná situace se opakovala ke konci listopadu, kdy přišel požadavek na získání vcelku 35 osob s datem nástupu neděle 1. 1. 2010, a to na pozice, jako je svářeč plastů, montážní dělník, obsluha CNC, dělník - opracování polotovarů, skladník apod.

Požadavky na všechny výše uvedené pozice přišly bohužel až po zpracování celopodnikového rozpočtu na rok 2010, a tudíž bylo potřeba všechny tyto údaje znovu aktualizovat. Stejně tak nesmíme zapomenout na náklady, které s sebou tyto požadavky nesly, a to zejména samotné získávání a výběr pracovníků.

Z výše uvedených informací lze usuzovat, že se firma nepotýká se současným problémem většiny firem, kterým jsou odchody zaměstnanců, ale musím říci, že opak je pravdou. Vzhledem k stále nejisté situaci na světových trzích firma již od července 2009 uzavírá se všemi přijímanými pracovníky pracovní poměr na dobu určitou. U technicko-hospodářských pracovníků se jedná o dobu jednoho roku, u dělnických pozic uzavírá pracovní poměry i na dobu 3 měsíců.

V této souvislosti si dovoluji upozornit i na rozdílnost jednotlivých divizí společnosti. Divize nanotechnologií je divize zaměřená na výzkum a vývoj, a i přes úspěchy prodáváných laboratorních zařízení a prvních strojů na výrobu nanovláken se firma potýká



s relativní neznalostí trhu o využití nanovláken a nanovláknenných materiálů. Tato divize je závislá na výsledcích výzkumu a vývoje a zároveň schopnostech pracovníků oddělení obchodu. Z toho vyplývá, že pokud se najde uplatnění pro nanovlákn na trhu, respektive obchodníci budou schopni ve spolupráci s výzkumníky prodávat tyto stroje, pak firma získá nejen finanční a materiálové prostředky, ale zároveň zvýšené požadavky na obsazování pracovních pozic.

Divize semi figuruje v pozici subdodavatele, produkty jí vyráběné jsou pouze součástí dalších technologických celků. Zákazník, v případě společnosti rakouský zákazník, kterému jsou vyrobené produkty dodávány, je taktéž subdodavatelem, takže celková výroba je závislá na ekonomické situaci ve světě, a tedy i počet zaměstnanců této divize je na ní závislý.

Počet pracovníků podpůrných oddělení jako je oddělení nákupu, finanční oddělení, personální oddělení apod. se odvíjí od celkového počtu zaměstnanců a náročnosti zpracování zakázek.

Získávání a výběr pracovníků probíhá ve firmě následujícím způsobem. Personální oddělení obdrží požadavek na získání nového pracovníka, zpravidla v elektronické podobě. Následuje vyvěšení inzerce na portály [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz) a na webové stránky společnosti. Současně s vyvěšením pozice je kontaktován i úřad práce, na který je nahlášeno volné pracovní místo. V závislosti na pozici a za současné situace na trhu práce začnou téměř okamžitě přicházet reakce na inzerované pozice. Došlé reakce projdou základním předvýběrem a vybrané životopisy s průvodními dopisy jsou předkládány vedoucím pracovníkům ke zhodnocení, zda by chtěli danou osobu na základě uvedených informací vidět a blíže ji poznat. Jakmile personální oddělení získá vyjádření od vedoucích, nasmlouvá s kandidáty pohovory, jichž se účastní pracovník HR, vedoucí pracovník a kandidát.

Zde bych se chtěla zmínit nad rozdílným přístupem při hledání pracovníka dělnické profese a technicko-hospodářské profese. Životopisy kandidátů na dělnické profese třídí pracovníci personálního oddělení, kteří přímo vybírají kandidáty na pohovory. Vedoucí





a předáci jsou s životopisy takovýchto kandidátů seznámeni těsně před samotným pohovorem. V případě pozvání kandidáta na technicko-hospodářskou pozici jsou životopisy po prvotním předvýběru provedeném pracovníky personálního oddělení předkládány vedoucím zaměstnancům, aby oni sami zvolili, kterého kandidáta by chtěli blíže poznat. V obou případech probíhá pohovor ve složení pracovník HR, vedoucí pracovník a kandidát.

Většina výběrových řízení ve společnosti probíhá ve dvou kolech. U dělnických profesí se jedná například o pozice dělníka - opracování polotovarů a svářeče plastů. První kolo je zaměřeno na seznámení se s kandidátem, jeho pracovními zkušenostmi a některými osobnostními vlastnostmi. Do druhého kola je kandidát pozván až na základě získání dojmů z kola prvního, a prokazuje v něm příslušnou manuální zručnost. Mezi jednokolová výběrová řízení můžeme zařadit např. pozici skladníka a expedienta, montážního dělníka, a obsluhy CNC nebo dřevoobráběcích strojů.

Co se týče technicko-hospodářských pozic, většina výběrových řízení je dvoukolová, nalezneme ale i pozice jednokolové. Příkladem jednokolových pracovních míst může být pozice účetní, materiálové účetní, administrátora dotačních programů. Dvoukolovým výběrovým řízením prochází kandidáti na pozice výzkumníka, konstruktéra, laboranta, dále kandidáti na pracovníka obchodu a marketingu, a i kandidáti na pracovníka personálního oddělení. Výběrová řízení na manažerské pozice mívají dvě až tři kola, v závislosti na úrovni podřízenosti hledané manažerské pozice.

Po realizovaných pohovorech se setkají účastníci pohovorů a věnují čas vyhodnocení viděných a odzkoušených kandidátů. Následuje vyrozumění kandidátů a případné zaslání nabídky pracovního místa.

Vzhledem k tomu, že se část firmy na začátku loňského roku stěhovala do nových prostor v Průmyslové zóně Sever, organizace a realizace výběrových řízení je ztížená o plánování dojíždění pohovoruujících pracovníků do prostor, kde se pohovor odehrává. Konkrétním příkladem jsou výběrová řízení na dělnické profese. Personální oddělení bylo přestěhováno do nové lokality, avšak celá výroba zůstala v původních prostorách. V současné chvíli je



při plánování takového pohovoru nutné zkoordinovat časové možnosti předáků výroby, časové možnosti pracovníků personálního oddělení a zároveň zajistit dopravní prostředek k dopravení na místo určení. Cesta, respektive přejezd mezi pobočkami trvá 10 minut, proto je nutné i tento čas zohlednit při plánování výběrových řízení. Aby byla alespoň částečně eliminována časová náročnost přejezdů mezi pobočkami, je snahou personálního oddělení, aby v jeden den, respektive půlden bylo realizováno 4 - 5 pohovorů.

Celý tento proces je poměrně časově a nákladově náročný, konkrétní hodnoty uvádí následující tabulky.

Tab. 4 Analýza nákladů na získání a výběr dělnické profese

druh nákladu	náklady na pozici celkem					náklady celkem
	montážní dělník	přířez	čištění	svařovna	skladník	
inzerce	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	5 000
kommunikace e-mailem	2 674	4 584	10 696	3 820	1 337	23 111
kommunikace telefonem - pozvání	611	573	955	764	382	3 285
náklady na telefon - pozvání	64	60	100	80	40	344
pohovor - trvání	10 624	9 960	16 600	13 280	6 640	57 104
pohovor - příprava (CV+cesta)	5 312	4 980	8 300	6 640	3 320	28 552
pohovor - testování	0	0	2 350	1 880	0	4 230
pohovor - vyhodnocení	1 062	996	1 660	1 328	664	5 710
kommunikace e-mailem - odmítnutí	115	115	191	89	102	611
kommunikace telefonem - nabídka PP	178	153	255	331	51	968
náklady na telefon - nabídka PP	28	24	40	52	8	152
nabídka PP zpracování + odeslání uchazeči	446	382	637	828	127	2 419
tisk CV	96	90	150	120	60	516
kandidáti z úřadu práce	1 910	955	3 820	1 528	573	8 786
tisk osobních dotazníků - kandidáti ÚP	30	15	60	24	9	138
<b>náklady celkem</b>	<b>24 150</b>	<b>23 886</b>	<b>46 813</b>	<b>31 764</b>	<b>14 313</b>	<b>140 927</b>
<b>náklady na získání a výběr 1 pracovníka</b>	<b>3 450</b>	<b>3 981</b>	<b>4 681</b>	<b>2 443</b>	<b>7 157</b>	<b>3 709</b>

Zdroj: vlastní

Výše uvedená tabulka obsahuje souhrnné údaje, informace s dílčími údaji a výpočty obsahuje Příloha B - Náklady na získání a výběr dělnické profese. Druhy nákladů uvedené v tabulce opisují výše popsany postup při výběru a získávání pracovníků. Náklady na inzerci a telefon se řídí cenami zjištěnými z faktur, náklady za tisk materiálů vychází z interních údajů. Ostatní položky jsou vypočteny jako součin časové náročnosti pohovoru, průměrné hodinové mzdy pracovníka personálního útvaru a předáků výroby a počtem



kandidátů, jichž se daná položka týká. Pro lepší orientaci můžeme využít následující tabulku, která zachycuje údaje vztahující se k pozici montážního dělníka.

Tab. 5 Náklady na získání a výběr montážního dělníka

druh nákladu	počet uchazečů	náklady/ ks	trvání v min	náklady za jednotku		náklady celkem
				přímé	režijní	
inzerce				1 000,00		1 000
kommunikace e-mailem	70	382	3	19,10	19,10	2 674
kommunikace telefonem - pozvání	16	382	3	19,10	19,10	611
náklady na telefon - pozvání	16	120	2	4,00		64
pohovor - trvání	16	664	30	332,00	332,00	10 624
pohovor - příprava (CV+cesta)	16	664	15	166,00	166,00	5 312
pohovor - testování	0	282	10	47,00	47,00	0
pohovor - vyhodnocení	16	664	3	33,20	33,20	1 062
kommunikace e-mailem - odmítnutí	9	382	1	6,37	6,37	115
kommunikace telefonem - nabídka PP	7	382	2	12,73	12,73	178
náklady na telefon - nabídka PP	7	120	2	4,00		28
nabídka PP zpracování + odeslání uchazeči	7	382	5	31,83	31,83	446
tisk CV	16			6,00		96
kandidáti z úřadu práce	10	382	15	95,50	95,50	1 910
tisk osobních dotazníků - kandidáti ÚP	10			3,00		30
<b>náklady celkem</b>						<b>24 150</b>
<b>náklady na získání a výběr 1 pracovníka</b>	<b>7</b>					<b>3 450</b>

Zdroj: vlastní

Na vyvěšenou inzerci reagovalo v celku kolem 90 osob. Některé životopisy byly vyloučeny již při prvním čtení reakcí, a proto na ně kandidáti obdrželi odmítavou odpověď. Z celkového množství životopisů bylo vybráno 16 kandidátů, s kterými byl domluven a poté realizován pohovor. Na dělnickou profesi trvá pohovor přibližně půl hodiny. Půlhodina je rozdělena na dvě části, první část je věnována životopisu uchazeče, ve druhé části se kandidátovi ukazují prostory společnosti, respektive pracovní prostředí za současného popisu pracovní náplně zaměstnance. U některých profesí pak probíhá ještě testování manuální zručnosti uchazeče. Jakmile dojde k vyhodnocení uchazečů a stanoví se jejich pořadí, úspěšní kandidáti jsou kontaktováni telefonicky a je jim nabízeno pracovní místo, neúspěšní kandidáti jsou vyrozumíváni e-mailem. Pokud kandidát s nabídkou pracovního místa souhlasí, je mu zaslána nabídka pracovního poměru elektronicky společně s dalšími dokumenty, jako je osobní dotazník, nutný pro zpracování pracovní smlouvy, a formulář pro vstupní zdravotní prohlídku. Zasláním nabídky pracovního místa



končí proces získávání a výběru pracovníka a současně začíná proces přijímání a orientace pracovníka. Z Tab. 4 Analýza nákladů na získání a výběr dělnické profese lze vyčíst, že průměrné náklady na získání a výběr jednoho pracovníka dělnické profese se pohybují kolem 3.709,- Kč, z toho nejnákladnější profese je skladník, kde se náklady na jeho získání a výběr pohybují okolo 7.157,- Kč.

Situace u technicko-hospodářských pozic je poněkud odlišná. Některé technicko-hospodářské pozice vyžadují 30-ti minutové pohovory, jiné potřebují dvě hodinová sezení. Pro analýzu jsem zvolila 3 poslední společností hledané pozice, jednalo se o laboranta, výzkumníka a konstruktéra.

Tab. 6 Analýza nákladů na získání a výběr technicko-hospodářské profese

druh nákladu	náklady na pozici celkem			náklady celkem
	laborant	konstruktér	výzkumník	
inzerce	1 000	1 000	1 000	3 000
komunikace e-mailem	1 910	1 783	2 228	5 921
třídění - vedoucí	645	863	691	2 198
komunikace telefonem - pozvání	458	191	191	840
náklady na telefon - pozvání	48	20	20	88
pohovor -1. kolo - příprava	1 280	318	318	1 917
pohovor -1. kolo - trvání	7 680	1 910	1 910	11 500
pohovor - 1. kolo - testování	3 840	0	0	3 840
pohovor - 1. kolo - vyhodnocení	1 280	858	750	2 888
pohovor -2. kolo - příprava	0	515	450	965
pohovor -2. kolo - trvání	3 200	3 087	4 050	10 337
pohovor - 2. kolo - testování	0	2 588	0	2 588
pohovor - 2. kolo - vyhodnocení	0	515	450	965
komunikace e-mailem - odmítnutí	229	102	76	407
komunikace telefonem - nabídka PP	76	25	51	153
náklady na telefon - nabídka PP	12	4	8	24
nabídka PP zpracování + odeslání uchazeči	191	64	127	382
tisk CV	72	30	30	132
kandidáti z úřadu práce	382	191	191	764
tisk osobních dotazníků - kandidáti ÚP	6	3	3	12
<b>náklady celkem</b>	<b>22 310</b>	<b>14 065</b>	<b>12 545</b>	<b>48 920</b>
<b>náklady na získání a výběr 1 pracovníka</b>	<b>11 155</b>	<b>14 065</b>	<b>6 273</b>	<b>9 784</b>

Zdroj: vlastní

Průměrné náklady na získání jedné takovéto pozice se pohybují téměř kolem 9.800,- Kč, což je 2,6 krát vyšší hodnota než na získání jednoho pracovníka na dělnickou profesi.



Celkový a zároveň podrobný pohled na problematiku těchto pozic je k nahlédnutí v Příloze C - Náklady na získání a výběr technicko-hospodářské profese. Z přílohy lze vyčíst, že výběrová řízení na tyto tři pracovní pozice probíhají podobným způsobem. Všechna výběrová řízení jsou dvoukolová a každý z uchazečů na takovouto pracovní pozici je podrobován testu odborných znalostí. Vzhledem k tomu, že výběrová řízení probíhají podobně, jako zástupce do této části jsem si zvolila pozici laboranta, a to z důvodu, že jsem vedla výběrová řízení, respektive pohovory, vztahující se k této pracovní pozici.

Tab. 7 Náklady na získání a výběr laboranta

druh nákladu	počet uchazečů	trvání v minutách		náklady za jednotku		náklady celkem
		náklady/ks		přímé	režijní	
inzerce				1 000,00		1 000
komunikace e-mailem	30	382	5	31,83	31,83	1 910
třídění - vedoucí	15	258	5	21,50	21,50	645
komunikace telefonem - pozvání	12	382	3	19,10	19,10	458
náklady na telefon - pozvání	12	120	2	4,00		48
pohovor -1. kolo - příprava	12	640	5	53,33	53,33	1 280
pohovor -1. kolo - trvání	12	640	30	320,00	320,00	7 680
pohovor - 1. kolo - testování	12	640	15	160,00	160,00	3 840
pohovor - 1. kolo - vyhodnocení	12	640	5	53,33	53,33	1 280
pohovor -2. kolo - příprava	5	0	0	0,00	0,00	0
pohovor -2. kolo - trvání	5	640	30	320,00	320,00	3 200
pohovor - 2. kolo - testování	5	0	0	0,00	0,00	0
pohovor - 2. kolo - vyhodnocení	5	0	0	0,00	0,00	0
komunikace e-mailem - odmítnutí	9	382	2	12,73	12,73	229
komunikace telefonem - nabídka PP	3	382	2	12,73	12,73	76
náklady na telefon - nabídka PP	3	120	2	4,00		12
nabídka PP zpracování + odeslání uchazeči	3	382	5	31,83	31,83	191
tisk CV	12			6,00		72
kandidáti z úřadu práce	2	382	15	95,50	95,50	382
tisk osobních dotazníků - kandidáti ÚP	2			3,00		6
<b>náklady celkem</b>						<b>22 310</b>
<b>náklady na získání a výběr 1 pracovníka</b>	<b>2</b>					<b>11 155</b>

Zdroj: vlastní

Postup při získávání a výběru pracovníka je až do fáze pohovoru téměř totožný s postupem na dělnickou pozici, tzn. někteří kandidáti jsou odmítnuti ihned po zaslání a přezkoumání životopisu, s dalšími je domlouván pohovor. Fáze před pohovorem se liší v tom, že po předvýběru, který provedou pracovníci personálního oddělení, se vybrané životopisy



s průvodními dopisy předkládají vedoucím pracovníkům, kteří na základě své odbornosti zvolí, s kým by se rádi viděli. S těmito kandidáty jsou pak realizovány pohovory, a to v následující formě. První kolo obsahuje rozhovor s kandidátem, test chemických znalostí kandidáta, vyjasňují se požadavky na danou pozici apod. Celkově pohovor trvá 45 minut, půl hodiny pohovor, čtvrt hodiny test. Po prvním kole se vedoucí pracovník spolu s pracovníkem personálního oddělení domluví, které uchazeče pozvou do druhého kola, jež je zaměřeno na ukázkou a popis pracovního prostředí a vyjasňování si nástupních podmínek pracovního místa.

Pokud má firma k dispozici dostatečné informace o počtu pracovníků na další období, jejich profesním zařazení, a z toho vyplývajícím příslušném mzdovém ohodnocení a dále o délce jejich pracovního poměru, může sestavit mzdový rozpočet pro následující období. V případě společnosti Elmarco se jedná o mzdové prostředky v celkové výši 99,5 milionů Kč. Podrobnější informace jsou k dispozici v Příloze D - Rozpočet mzdových prostředků na rok 2010. V tomto rozpočtu jsou zahrnuty pouze základní mzdy včetně prémie a čtvrtletních bonusů, nezobrazuje prostředky vynaložené na proplácení přesčasových hodin, různých zákonných příplatků, jako jsou např. příplatky za práci v sobotu a v neděli, příplatky za práci v noci apod. Ráda bych zmínila, že se jedná o hrubý propočet objemu mzdových prostředků, systémem odměňování a odměňováním samotným se budu zabývat v kapitole 3.3 a 4.3.

### **3.2 Přijímání a orientace pracovníků a rozpočet, náklady**

Přijetí nového pracovníka do firmy začíná okamžikem zaslání písemné nabídky úspěšnému kandidátovi. Písemná nabídka obsahuje shrnující informace o datu nástupu do práce, druhu pracovního poměru, jméno přímého nadřízeného, mzdové ohodnocení pracovníka, informace o zkušební době a zaměstnaneckých benefitech. Dále je v informačním mailu budoucímu zaměstnanci poslán formulář na vstupní lékařskou prohlídku u závodního lékaře a také osobní dotazník, nutný pro přípravu pracovní smlouvy.

Jakmile personální oddělení získá od budoucího zaměstnance potřebné údaje, vypracuje pracovní smlouvu a nechá ji podepsat jednatelem společnosti. Současně informuje



zdravotnické zařízení o návštěvě nových zaměstnanců s požadavkem na provedení vstupní lékařské prohlídky a posouzení, zda je zaměstnanec schopný vykonávat práci požadované pracovní pozice. Po vypracování pracovní smlouvy zasílá personalista uchazeči mailem k náhledu nejen pracovní smlouvu, ale i mzdový výměr. Kromě vypracování pracovní smlouvy je potřeba novému zaměstnanci připravit i další nástupní dokumenty, jako je brožura "Vítejte v týmu Elmarco", Etický kodex zaměstnance, souhlas s nakládáním s osobními údaji, prohlášení o mlčenlivosti, různá čestná prohlášení, seznámení s bezpečností a ochranou zdraví při práci, prohlášení poplatníka a pod.

K tomu, aby mohl pracovník do organizace nastoupit a vše fungovalo, je třeba učinit ještě několik kroků. Prvním z nich je zanesení pracovníka do docházkového systému, aby mu mohl být vyhotoven čip, pomocí kterého si zaměstnanec označuje docházku. Čip je pouze dočasným řešením, zaměstnancům je většinou do jednoho měsíce po nástupu zhotovena identifikační karta zaměstnance, na které je vyobrazena fotografie zaměstnance, jsou na ní uvedeny údaje, jako je jméno a příjmení zaměstnance, pracovní zařazení a oddělení, pod které pracovník spadá.

Dále je potřeba zaměstnanci zajistit osobní ochranné pracovní pomůcky. V současné době probíhá objednávka pracovních pomůcek ve firmě následujícím způsobem. Co se týče pracovníků divize nano, jako jsou např. laboranti a výzkumníci, zjišťování vyhovující velikosti probíhá v rámci telefonického rozhovoru pracovníka personálního oddělení a vítězného kandidáta. Personalista takto zjištěné údaje zadává do interního systému schvalování požadavků, a jakmile obdrží souhlasné potvrzení, při nejbližší příležitosti pracovní pomůcky nakoupí. V den nástupu pak noví zaměstnanci zpravidla oblečení vyzkouší a případné nedostatky jsou napravovány během prvního měsíce. V divizi semi je situace odlišná, a to z důvodu, že OOPP potřebují ke své činnosti pouze pracovníci dělnických profesí. O nákup osobních ochranných pracovních pomůcek se starají pracovníci oddělení nákupu. Jejich požadavek na objednávku taktéž prochází interním procesem schvalování, a jakmile je požadavek schválen, objednají požadované osobní ochranné pomůcky.





Pokud dochází k přijímání technicko-hospodářského pracovníka, je potřeba zajistit počítač včetně instalace požadovaných softwarů a propojení do firemní počítačové sítě.

Jeden pracovní den před plánovaným nástupem do práce se personalista znovu spojí s nově nastupujícím zaměstnancem a domlouvá s ním podrobnosti prvního pracovního dne.

První pracovní den nových zaměstnanců je organizován tak, že se první 2 až 3 hodiny věnují pracovníkům personalisté, kteří s nimi prochází nástupní formality, jako je podpis pracovní smlouvy, vyplňování dalších nástupních formulářů a základní seznámení se společností formou projití brožury "Vítejte v týmu Elmarco", včetně prohlídky prostor. Zaměstnancům jsou předkládány k nastudování i základní firemní směrnice a řády, např. pracovní řád společnosti, etický kodex zaměstnance, směrnice IT oddělení a směrnice upravující pohyb osob ve společnosti. Seznámení s těmito dokumenty pracovníci stvrzují svým podpisem na prezenčních listinách. Poté jsou zaměstnanci odvedeni na oddělení, do kterých spadají, kde se jich ujímají nadřízení společně s mentory a zaměstnanci jsou tak automaticky zařazeni do adaptačního programu společnosti. Jednou ze součástí adaptačního programu je i tzv. tréninkový plán, ve kterém jsou uvedeny základní kroky, které zaměstnanec během své zkušební doby podnikne.

Během prvních pracovních dnů dochází i k proškolení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, stejně tak v oblasti požární ochrany, případně se zaměstnanci účastní školení řidičů referentských vozidel. V rámci adaptačního programu jsou zaměstnanci seznamováni i se systémem kvality ve společnosti, formou samostudia se seznamují s dalšími interními směrnicemi a řády společnosti, jejichž seznámení se s nimi stvrzují podpisem na prezenčních listinách. Součástí adaptačního programu bývalo i seznamování zaměstnanců s ostatními odděleními společnosti ve formě 20 až 30-ti minutových setkání s představiteli jednotlivých oddělení, tzv. Elmarco Tour. Toto seznamování mělo výhodu, že si noví zaměstnanci udělali představu o tom, co je náplní práce jednotlivých oddělení a jak jednotlivé činnosti navazují na ostatní procesy ve společnosti. Na druhou stranu, dosud neinformovaní stávající zaměstnanci společnosti měli možnost se seznámit s novými členy týmu a nabídnout jim případně pomocnou ruku. Vzhledem k masovým náborům způsobených zvýšenou poptávkou po produktech





společnosti, které byly spojené s omezenými časovými možnostmi jak školených zaměstnanců, tak školitelů, přestala Elmarco Tour fungovat.

Noví zaměstnanci se mohou s jednotlivými odděleními společnosti seznámit i formou tzv. Elmarco Guide. Jedná se o zřízené počítačové úložiště s informacemi vztahujícími se k jednotlivých oddělením společnosti. Každé oddělení má svého správce, který se stará o informace v něm obsažené a zároveň je k dispozici v případě jakýchkoli dotazů. Nad celkovým Elmarco Guide má dohled personální oddělení. Stejně jako v případě Elmarco Tour, i zde narážíme na nedostatek časových možností jak pracovníků personálního oddělení, tak zástupců jednotlivých oddělení, a úložiště Elmarco Guide se stává neaktuální.

Adaptační program zaměstnance se hodnotí po prvním měsíci působení ve firmě a slouží jako prostor k vyjasnění náplně práce, pracovního nasazení, požadavků na pracovní místo apod. K hodnocení adaptačního programu slouží formuláře - jeden z pohledu nadřízeného a mentora, druhý z pohledu nového zaměstnance. Na tyto formuláře si dovoluji upozornit zejména z důvodu, že jejich poslední hodnocenou částí jsou právě jednotlivé moduly Elmarco Guide. Z důvodu, že Elmarco Guide není zcela funkční, zůstávají tato pole nevyplněná.

Jakmile nově přijímaný uchazeč přijde v den nástupu do práce, stává se zaměstnancem společnosti, a je tedy nutné o jeho nástupu informovat instituce zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení. V současné době probíhá toto přihlašování v papírové podobě, tzn. vytisknutí příslušného přihlašovacího a oznamovacího dokumentu z informačního systému a zaslání poštou na jednotlivé instituce.

Tab. 8 Náklady na přijímání a orientaci jednoho pracovníka - srovnání THP a D pozice zobrazuje vyčíslení nákladů spojených s přijímáním a orientací pracovníků za současného způsobu přijímání a orientace pracovníků. Náklady na pozici celkem jsou odvozené pro přijetí 5 technicko-hospodářských pracovníků a 38 dělnických pracovníků. Na první pohled je patrné, že průměrné náklady na přijímání a orientaci pracovníka technicko-hospodářské profese jsou vyšší, než náklady na pracovníka dělnické profese. Tento rozdíl



je dán zejména náklady spojenými se zřízením pracovního místa pro THP pozici, ve kterých je zahrnut nábytek a počítačové vybavení. Pro detailnější informace ohledně THP i D pozic lze využít Přílohu E - Náklady na přijímání a orientaci pracovníka THP profese a Přílohu F - Náklady na přijímání a orientaci pracovníka D profese. Dále bych ráda upozornila, že poměrně velkou položkou jsou náklady na mentora, respektive odměny mentora za první měsíce působení nového zaměstnance ve společnosti. Celková odměna na mentora a jednoho nového pracovníka činí 3.000,- Kč za 3 měsíce, s tím, že odměna je rozložena do tří měsíců v hodnotách 1.500,- Kč za první měsíc, 900,- Kč za měsíc druhý a 600,- Kč na konci třetího měsíce, tj. po zkušební době nového zaměstnance.

Na základě údajů uvedených v kapitole 3.1 a 3.2 můžeme vyčíslit průměrné náklady spojené se získáním, výběrem, přijímáním a orientací jednoho pracovníka.

Tab. 8 Náklady na získání, výběr, přijetí a orientaci jednoho pracovníka - současný stav

	THP	D
Náklady na získání a výběr	9.784,- Kč	3.709,- Kč
Náklady na přijímání a orientaci	34.601,- Kč	6.630,- Kč
Mezisoučet	44.385,- Kč	10.339,- Kč
Počet přijatých pracovníků	5	38
Celkem	221.925,- Kč	392.882,- Kč

*Zdroj: vlastní*

Náklady na jednoho pracovníka THP pozice činí 44.385,- Kč za předpokladu, že zřizují zcela nové pracovní místo, tzn. je třeba zajistit nový stůl, židli a počítač. Náklady na dělnickou pozici činí v porovnání s THP pozicí pouhých 10.339,- Kč.



Tab. 9 Náklady na přijímání a orientaci jednoho pracovníka - srovnání THP a D pozice

druh nákladu	náklady celkem THP (5 os.)	náklady celkem D (38 os.)
zpracování pracovní smlouvy (+ podpisy)	955	7 258
zpracování pracovní smlouvy - materiál	90	684
vstupní zdravotní prohlídka - nový zaměstnanec	808	5 928
vstupní zdravotní prohlídka - zdravotnické zařízení	364	2 764
zaslání podkladů novému zaměstnanci (pracovní smlouva, mzdový předpis)	318	2 419
informace dovnitř firmy (recepční, vedoucí, IT oddělení)	32	242
příprava čipů k označování docházky	955	7 258
vyhotovení klíčů	125	950
ostatní nástupní dokumenty	64	484
ostatní nástupní dokumenty - materiál	75	570
orientační balíček - příprava	96	726
orientační balíček - materiál	75	570
osobní ochranné pracovní pomůcky	4 000	38 000
domluva 1. pracovního dne	127	968
1. pracovní den - nástupní formality	1 528	7 640
1. pracovní den - uvedení na pracovní místo	1 892	14 100
mentor	15 000	114 000
identifikační karta	1 000	7 600
zanesení do informačního systému	955	7 258
instalace PC - práce pracovníků IT	6 200	
zřízení přístupu do PC a k informačnímu systému	1 000	
nové PC+ SW	100 000	
nábytek - židle a stůl	28 000	
přihlášení na instituce zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení	191	1 452
školení BOZP a PO - účast nový zaměstnanec	3 230	11 856
školení BOZP a PO - organizace	1 146	1 146
seznámení se společností (politika, ISO, nakládání s odpady,...) - účast	3 230	11 856
seznámení se společností (politika, ISO, nakládání s odpady,...) - organizace	1 550	6 200
<b>náklady celkem</b>	<b>173 005</b>	<b>251 928</b>
<b>náklady na přijetí a orientaci 1 pracovníka</b>	<b>34 601</b>	<b>6 630</b>

Zdroj: vlastní

Dalším prvkem, který hraje při přijímání pracovníka do společnosti Elmarco roli, je schvalování požadavku na nový nástup pomocí IT aplikace WorkFlow. Zadávat do tohoto systému probíhá v okamžiku, kdy je vybrán a kontaktován úspěšný kandidát, požadavek zadává pracovník personálního oddělení. Slouží zejména pro informaci oddělení IT, které na základě z tohoto systému vzniklého dokumentu zajistí potřebné počítačové vybavení a zřídí přístupy do požadovaných systémů. Systém umožňuje



po zadání příslušných požadavků vyčíslení nákladů, které jsou spojené s PC vybavením příslušného pracovního místa. Jakmile je zadán požadavek na nový nástup, interním systémem se dostane k příslušnému vedoucímu oddělení. Ten zadané požadované údaje zkontroluje, případně doplní a odsouhlasí. Schvalovací proces končí schválením požadavku od finančního ředitele. Jakmile je požadavek na nový nástup celkově odsouhlasen, IT aplikace distribuuje informace všech zúčastněných, tzn. personální oddělení, IT oddělení a vedoucí oddělení, do kterého nový zaměstnanec nastupuje. Pro ukázkou schvalovacího procesu slouží Příloha G - Požadavek na nový nástup. Z výše uvedeného postupu vyplývá, že tato aplikace se používá jen pro nástup pracovníka THP pozice, D profese tímto systémem vůbec neprochází.

Již při personálním plánování a tvorbě rozpočtu je třeba myslet na náklady a časovou náročnost, které s sebou nábor a zapracování nových pracovníků přináší.

### **3.3 Odměňování, zaměstnanecké výhody a rozpočet, náklady, rozvaha, výsledovka, cash flow, likvidita, daně**

Společnost Elmarco má stanoveny několik strategických cílů, které sledují politiku společnosti a kterých se snaží pomocí určitých kroků dosáhnout. Z hlediska řízení lidských zdrojů se jedná o vytváření vhodných pracovních podmínek pro zaměstnance, kdy bezpečnost a ochrana zdraví při práci podporuje spokojenost a odvádění kvalitní práce zaměstnanců. Spolu s tímto bodem je úkolem oddělení lidských zdrojů podpora osobního rozvoje zaměstnanců, rozvoj povědomí o jejich úloze ve společnosti a jejich vlivu na kvalitu výrobků a poskytovaných služeb. Zaměstnanci mají být ujišťováni, že nejdůležitějšími pro společnost jsou lidé, kteří pro ni pracují, je jim vytvářeno pracovní prostředí pro profesní a kariérový růst a je jim vysvětlováno, jak se každý z nich podílí na výsledné kvalitě a že společnost je pouze tak úspěšná, jak kvalitní je práce jejího nejméně výkonného zaměstnance.

Z firemní politiky vychází i politika odměňování a motivace zaměstnanců. Tyto jsou zachyceny ve vnitřní směrnici společnosti, Mzdový předpis. Mzdový předpis stanovuje firemní pravidla pro poskytování mzdy, zákonných a smluvních příplatků, prémie, dalších



odměn a benefitů zaměstnancům společnosti a vychází z platného znění Zákoníku práce a dalších příslušných předpisů.

Ve firmě jsou uplatňovány následující mzdové formy. Při odměňování pracovníků dělnických profesí je využívána tarifní časová mzda hodinová a tarifní časová mzda měsíční. Pro odměňování pracovníků technicko-hospodářských pracovníků se využívá tarifní časové mzdy měsíční a smluvní mzdy měsíční. Tarifní časovou mzdou měsíční jsou v dělnických profesích odměňováni pouze pracovníci skladu a expedice, všichni ostatní dělničtí pracovníci jsou odměňováni tarifní časovou mzdou hodinovou. Smluvní mzda je sjednávána s pracovníky vyšších manažerských pozic, ostatní THP pracovníci jsou odměňováni tarifní časovou mzdou měsíční.

Měsíční mzda všech pracovních pozic odměňovaných tarifní časovou mzdou hodinovou i měsíční se skládá ze dvou složek, základní mzdy a měsíční prémie, které jsou dány tarifní třídou, do které zaměstnanec podle pracovní pozice, kterou zastává, náleží. Seznam pracovních pozic a výše mzdových tarifů jsou přílohami mzdového předpisu společnosti. V níže uvedené tabulce je zachycen počet tarifních stupňů a výše měsíční prémie vypočtené ze základní mzdy s ohledem na rozdělení na THP a D pozice.

Tab. 10 Tarifní třídy a hodnoty měsíčních premií

Tarifní třída	THP - prémie v %	D - prémie v %
9	25	-
8	20	-
7	20	30
6	15	30
5	15	30
4	-	30
3	-	30
2	-	10

Zdroj: vlastní



Výše uvedené hodnoty měsíční prémie nemusí vždy dosahovat stanovené procentní míry. Právě premiová složka měsíční mzdy slouží k hodnocení pracovního výkonu zaměstnance v daném měsíci. U THP pozic se jedná o dvě kritéria, která mají odlišnou váhu. Prvním z nich je kritérium plnění stanovených úkolů, jehož váha činí 60 % v rámci individuální výše premii, druhým kritériem je přístup k práci, který tvoří 40 %. U D pozic se jedná o tři kritéria, kritérium plnění termínů nabývajících hodnot od 0 do 9 %, kritérium kvality v hodnotách od 0 do 6 % a kritérium přístupu k práci, které může dosahovat hodnot od 0 do 15 %. Pokud dělník plní zadaná kritéria, součet maximálních hodnot výše zmíněných kritérií je roven právě 30 %.

Dalšími složkami mzdy jsou příplatky, které se řídí Zákoníkem práce. Příplatek za práci ve svátek ve výši 100 % průměrného výdělku, příplatek za práci v noci ve výši 10 % průměrného výdělku, příplatek za práci v sobotu a v neděli taktéž ve výši 10 % průměrného výdělku. Co se týče příplatků za práci přesčas, společnost donedávna platila příplatky v různých výších. Pokud se jednalo o pracovní dny, příplatek náležel ve výši 25 %, pokud se jednalo o přesčas vzniklý při práci v sobotu a v neděli, společnost odměňovala příplatkem ve výši 40 %. S přechodem na nepřetržitý provoz personální oddělení narazilo na problém právě v odlišném přístupu k placení přesčasů vzniklých v pracovních dnech a v dnech pracovního klidu. Konkrétně to znamenalo, že pracovníci na dělnických pozicích začali tento způsob odměňování považovat za nespravedlivý. Z toho důvodu se pracovníci personální oddělení rozhodli s účinností od 1. 2. 2010 poskytovat jednotný příplatek za práci přesčas, a to ve výši 30 % průměrného výdělku. Zde si dovoluji říci, že se jednalo o můj nápad, který vzniknul na základě mnou ve společnosti vykonávané pozice mzdové účetní a současně s problematikou účetního, respektive mzdového systému, do kterého by bylo složité implementovat úplně původní návrhy na řešení této situace.

Zaměstnanci mohou ke své standardní měsíční odměně obdržet i mimořádné odměny, které slouží k ohodnocení v případech, kdy nelze předem stanovit rozsah a druh mimořádných prací. Další formou odměn jsou projektové odměny, které se řídí ekonomickým přínosem projektu a jejich výplaty jsou vázány na splnění cílových parametrů projektu. Mezi speciální odměny patří i odměny za patenty, které se řídí směrnicí o nakládání s předměty duševního vlastnictví, a dále odměny za grantové



projekty, které zohledňují statusy řešitele a spoluřešitele a dále fáze grantového projektu. Zaměstnanci jsou například odměňováni za podaný projekt, za přijatý projekt a v neposlední řadě za administraci projektu. Jak jsem již naznačila v předchozí kapitole, zaměstnancům jsou vypláceny i odměny za mentorování v rámci adaptačního procesu.

Jednou z dalších odměn jsou tzv. Q-bonusy, což jsou prémie, které jsou vázány na plnění plánu tržeb firmy v daném čtvrtletí a jejich výše je rovna maximálně jedné čtvrtině základní mzdy měsíční. Pro konkrétní výpočet se vychází z průměrné hodnoty fixní mzdy podle mzdových výměrů zaměstnance platných pro dané kalendářní čtvrtletí.

Společnost poskytuje zaměstnancům i různé benefity. Mezi ně patří např. příspěvek na stravování, příspěvek na zdraví, sport a kulturu, dárek u příležitosti svatby zaměstnance, dárek u příležitosti narození dítěte zaměstnanci, výhodné telefonování v rámci firemní telefonní sítě, služební mobilní telefony k soukromým účelům a služební automobily k soukromým účelům.

Mezi další benefity, které se již neřídí mzdovým předpisem společnosti patří např. očkování proti chřipce, bezplatný pitný režim, zvýhodněné ceny na nákup nápojů z automatu a příspěvek na dopravu.

Pro zaměstnance jsou během roku pořádány i různé akce, jako je např. setkání s rodinami nebo Vánoční večere. Pro děti našich zaměstnanců každý rok společnost připravuje dárkové balíčky k Mikuláši.

Při takto nastavených parametrech lze vyčíslit náklady na rok 2010, které s sebou odměňování zaměstnanců včetně veškerých benefitů a péče o ně přináší. Z Tab. 11 Náklady na odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody v roce 2010 je zřejmé, že nejvyšší procentní zastoupení má měsíční mzda včetně prémie, která tvoří 86 % hrubé mzdy zaměstnance. Taktéž Q-bonusy tvoří nemalou část odměny, zastupují 6,15 % hrubé mzdy.



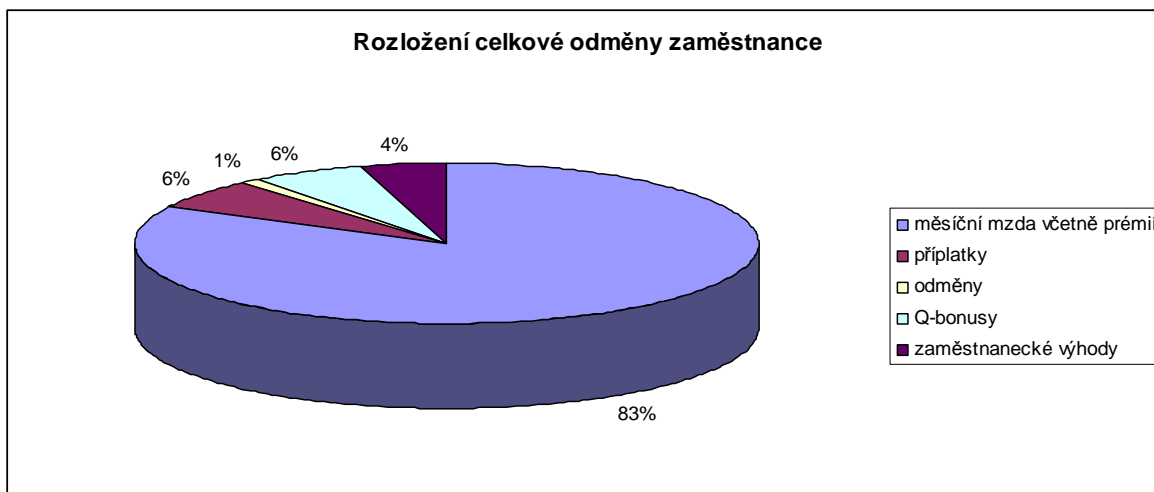
Pokud se na údaje v tabulce podíváme z hlediska celkové odměny, procentní zastoupení jednotlivých složek se změní, a to z důvodu, že do celkové odměny zahrnujeme i různé zaměstnanecké benefity. Z hlediska celkové odměny pak tvoří měsíční mzda včetně prémie 83 % a zaměstnanecké benefity poté mají na celkové odměně podíl 4 %, jak dokládá Obr. 6 Rozložení celkové odměny zaměstnance.

Tab. 11 Náklady na odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody v roce 2010

Položka	náklady za rok	průměrné měsíční náklady	průměrné měsíční náklady na zaměstnance	náklady v %
Měsíční mzda včetně prémie	70 000 000	5 833 333	26 515	86,08%
Příplatky za práci ve svátek	552 000	46 000	209	0,68%
Příplatky za práci v noci	1 200 000	100 000	455	1,48%
Příplatky za práci v sobotu a v neděli	665 000	55 417	252	0,82%
Základní mzda + příplatky za přesčas	3 000 000	250 000	1 136	3,69%
Mimořádné odměny	400 000	33 333	152	0,49%
Projektové odměny	100 000	8 333	38	0,12%
Odměny za patenty	150 000	12 500	57	0,18%
Odměny za grantové projekty	100 000	8 333	38	0,12%
Odměny za mentorování	150 000	12 500	57	0,18%
Q-bonusy	5 000 000	416 667	1 894	6,15%
<b>Hrubá mzda celkem</b>	<b>81 317 000</b>	<b>6 776 417</b>	<b>30 802</b>	<b>100,00%</b>
<b>odvody na ZP + SZ (34 % HM)</b>	<b>27 647 780</b>	<b>2 303 982</b>	<b>10 473</b>	<b>34,00%</b>
<b>Hrubá mzda včetně odvodů celkem</b>	<b>108 964 780</b>	<b>9 080 398</b>	<b>41 275</b>	<b>134,00%</b>
Příspěvek na stravování	2 556 000	213 000	968	69,57%
Příspěvek na zdraví, sport a kulturu	200 000	16 667	76	5,44%
Dárek u příležitosti svatby	25 000	2 083	9	0,68%
Dárek u příležitosti narození dítěte	25 000	2 083	9	0,68%
Služební mobil k soukromým účelům	29 000	2 417	11	0,79%
Očkování proti chřipce	5 000	417	2	0,14%
Bezplatný pitný režim	135 000	11 250	51	3,67%
Příspěvek na nápoj z automatu	180 000	15 000	68	4,90%
Příspěvek na dopravu	324 000	27 000	123	8,82%
Setkání s rodinami	120 000	10 000	45	3,27%
Vánoční večeře	50 000	4 167	19	1,36%
Dárkové balíčky k Mikuláši	25 000	2 083	9	0,68%
<b>Zaměstnanecké výhody celkem</b>	<b>3 674 000</b>	<b>306 167</b>	<b>1 392</b>	<b>100,00%</b>
<b>Celkem</b>	<b>112 638 780</b>	<b>9 386 565</b>	<b>42 666</b>	

Zdroj: vlastní





Obr. 6 Rozložení celkové odměny zaměstnance

*Zdroj: vlastní*

Výše uvedená tabulka může sloužit jako podklad pro sestavení předběžné rozvahy a výsledovky, stejně tak výkazu cash flow. Ve své práci se nebudu zabývat konkrétním sestavováním účetních výkazů, avšak zmíním několik faktů, které se této problematice týkají, zejména pak vliv jednotlivých složek celkové odměny na výkaz zisku a ztráty a jejich daňový dopad.

Veškeré složky hrubé mzdy uvedené v Tab. 11 patří z hlediska výkazu zisku a ztráty k osobním nákladům, které se skládají ze mzdových nákladů (v tabulce hrubá mzda celkem) a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (v tabulce odvody na ZP + SZ). Do osobních nákladů patří i sociální náklady, které jsou spojené zejména s odvody na úrazové pojištění, které musí firma za každého svého zaměstnance odvádět. Takto vynaložené náklady jsou daňově uznatelné, tzn. snižují základ daně z příjmu právnických osob.

Co se týče firmou poskytovaných zaměstnaneckých výhod, je třeba jim věnovat při jejich zavádění náležitou pozornost a zjistit si, jaké daňové efekty mají tyto benefity jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, současně je nutné sledovat, zda toto plnění podléhá, či nepodléhá sociálnímu zabezpečení a zdravotnímu pojištění.



Příspěvek na stravování - tento benefit poskytovaný zaměstnavatelem až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu je z hlediska zaměstnavatele daňově uznatelný, z hlediska zaměstnance je tento osvobozen od daně a nepodléhá sociálnímu zabezpečení ani zdravotnímu pojištění. Společnost poskytuje zaměstnancům stravenky v hodnotě 80,- Kč/ks, přispívá zaměstnanci právě ve výši 55 %, což je 44,- Kč/ks, zaměstnanec se na hodnotě stravenky podílí 36,- Kč/ks, které jsou mu každý měsíc strhávány ze mzdy formou srážek

Příspěvek na sport, zdraví a kulturu a dárek při příležitosti svatby a narození dítěte firma poskytuje ve formě nepeněžního plnění. V takovéto formě je tento zaměstnanecký benefit ze zákona daňově neuznatelným nákladem (tzn. ve výsledku zvyšuje základ daně), pro zaměstnance jde o plnění osvobozené od daně a nepodléhá sociálnímu zabezpečení ani zdravotnímu pojištění.

Služební mobil k soukromým účelům - poplatky za soukromé hovory ze služebních mobilních telefonů, které hradí za zaměstnance zaměstnavatel, mohou být za určitých podmínek daňově uznatelným nákladem - jde-li o výdaje na pracovní a sociální podmínky sjednané v pracovní smlouvě nebo vnitřním předpisu. Poplatky za soukromé hovory ze služebních mobilů, které hradí za zaměstnance zaměstnavatel, jsou zdanitelným příjmem zaměstnance a hodnota takto hrazených soukromých hovorů podléhá zdravotnímu pojištění a sociálnímu zabezpečení. Ve firmě tento benefit funguje pouze u manažerských pozic, mobilní telefony mohou používat i k soukromým hovorům, měsíčně je jim srážena paušální částka ze mzdy, zbytek hradí firma.

Očkování proti chřipce - firma vyjednává slevu na toto očkování, zaměstnanci si je však hradí sami. Nadstandardní zdravotní péče ve formě nepeněžního plnění je pro zaměstnavatele daňově neuznatelný náklad, pro zaměstnance se jedná o výhodu osvobozenou od daně, která nepodléhá ani sociálnímu zabezpečení a zdravotnímu pojištění

Bezplatný pitný režim - jedná se o pitnou vodu na pracovišti a ta patří k daňově uznatelným nákladům. V případě příspěvku na nápoj z automatu se jedná naopak o daňově



neuznatelný náklad, pro zaměstnance jde o nepeněžní plnění osvobozené od daně a nepodléhá zdravotnímu pojištění a sociálnímu zabezpečení.

Všechny zbylé zaměstnanecké benefity jsou daňově neuznatelné a při úpravě daňového základu tak jejich účinem dochází k jeho zvýšení, a tím i zvýšení daňové povinnosti.

Nyní bych si dovolila uvést na základě účetních výkazů sestavovaných k 31. 12. 2008 ukazatele likvidity. Výkaz zisku a ztráty a rozvaha společnosti jsou přílohami této práce.

Likvidita 1. stupně (okamžitá), která se vypočítá jako poměr krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků, vyšla na základě účetních výkazů 7,16 %. Likvidita 2. stupně (pohotová), vyjádřená poměrem (krátkodobý finanční majetek + krátkodobé pohledávky)/krátkodobé závazky dosahuje hodnoty 49,37 %. Likvidita 3. stupně (oběžná), kterou vypočítáme pomocí poměru oběžných aktiv a krátkodobých závazků, je 80,28 %.

Všechny vypočítané hodnoty se pohybují pod spodními hranicemi doporučených rozpětí. Nicméně velikost doporučených hodnot platební schopnosti podniku je závislá nejen na velikosti podniku, ale i na úrovni zavedení podniku a v neposlední řadě na typu podniku. Dále, hodnoty výše uvedené jsou vypočtené na základě údajů k 31. 12. 2008, jsou tak vypočítány za delší časové období, a proto nevyjadřují vývoj platební schopnosti podniku v průběhu celého hodnoceného období. Důležité je si i uvědomit, že míra likvidity podniku nezáleží ani tak na zůstatcích jednotlivých položek oběžných aktiv, ale na budoucích peněžních tocích.

Na problematiku ukazatelů likvidity jsem si dovolila upozornit z důvodu, že závazky vůči zaměstnancům institucím zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení a finančnímu úřadu patří ke krátkodobým závazkům, které je třeba v zákonných termínech hradit. Pokud bychom chtěli změnit, respektive zvýšit, jen samotným řízením lidských zdrojů ukazatele likvidity, museli bychom patrně snížit počet zaměstnanců nebo jim snížit mzdy, abychom snížili hodnotu krátkodobých závazků, a tím by došlo k požadovanému zvýšení hodnot ukazatelů likvidity, za předpokladu, že by ostatní hodnoty uváděné v účetních výkazech zůstaly stejné. Pokud ale snížíme počet pracovníků či objem vyplácených mezd, dojde



ke snížení osobních nákladů, jejichž výše je důležitá pro stanovení základu daně z příjmu právnických osob. V takovémto případě by pak došlo ke zvýšení daňového základu.



## 4 Návrhy opatření

### 4.1 Personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců a rozpočet, náklady

Než začnu s návrhy opatření v oblasti personálního plánování, získávání a výběru zaměstnanců, ráda bych shrnula některé údaje uvedené v kapitole 3.1.

Co se týče získání a výběru pracovníka na dělnickou pozici, během jednoho pohovorovacího dne je realizováno 4 - 5 pohovorů v délce trvání 30 minut. Každý pohovor je rozdělen do dvou částí, z nichž jedna část (přibližně 15 - 20 minut) je věnovaná pohovorovanému a druhá část (přibližně 10 - 15 minut) je věnovaná ukázce výrobních prostor, materiálům a popisům pracovní činnosti dané dělnické pozice.

Tab. 12 Náklady na získání a výběr dělnické profese - nový stav

druh nákladu	náklady na pozici celkem					náklady celkem
	montážní dělník	přířez	čištění	svařovna	skladník	
inzerce	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	5 000
kommunikace e-mailem	2 674	4 584	10 696	3 820	1 337	23 111
kommunikace telefonem - pozvání	611	573	955	764	382	3 285
náklady na telefon - pozvání	64	60	100	80	40	344
pohovor - individuální rozprava	6 020	5 644	9 407	7 525	3 763	32 359
pohovor - ukázka výrobních prostor, PPČ	2 833	2 656	4 427	3 541	1 771	15 228
pohovor - příprava (CV+cesta)	5 312	4 980	8 300	6 640	3 320	28 552
pohovor - testování	0	0	2 350	1 880	0	4 230
pohovor - vyhodnocení	1 062	996	1 660	1 328	664	5 710
kommunikace e-mailem - odmítnutí	115	115	191	89	102	611
kommunikace telefonem - nabídka PP	178	153	255	331	51	968
náklady na telefon - nabídka PP	28	24	40	52	8	152
nabídka PP zpracování + odeslání uchazeči	446	382	637	828	127	2 419
tisk CV	96	90	150	120	60	516
kandidáti z úřadu práce	1 910	955	3 820	1 528	573	8 786
tisk osobních dotazníků - kandidáti ÚP	30	15	60	24	9	138
<b>náklady celkem</b>	<b>22 379</b>	<b>22 226</b>	<b>44 047</b>	<b>29 550</b>	<b>13 206</b>	<b>131 409</b>
<b>náklady na získání a výběr 1 pracovníka</b>	<b>3 197</b>	<b>3 704</b>	<b>4 405</b>	<b>2 273</b>	<b>6 603</b>	<b>3 458</b>

Zdroj: vlastní

Z Tab. 4 Analýza nákladů na získání a výběr dělnické profese vyplynulo, že za současného systému vedení výběrových řízení průměrné náklady na získání a výběr jednoho dělníka dosahují částky 3.709,- Kč. Současný systém vedení pohovorů lze změnit, a to tím



způsobem, že by část věnovaná výkladu a ukázce výrobních prostor probíhala se všemi kandidáty současně, a poté by byly vedeny 15-ti minutové pohovory individuálně s každým kandidátem.

V případě nastolení takového režimu by se náklady na získání a výběr jednoho pracovníka snížily na 3.458,- Kč, jak dokazuje výše uvedená Tab. 12 Náklady na získání a výběr dělnické profese - nový stav. Pro podrobnější informace lze využít Přílohu B - Náklady na získání a výběr dělnické profese. Úspora nákladů na 1 osobu dělnické profese je tak 251,- Kč, což při celkovém objemu nabíraných pracovníků tvoří 9.538,- Kč

Provedla jsem i analýzu přístupu k technicko-hospodářským profesím, které byly uvedeny v kapitole 3.1, zaměřila jsem se zejména na pozice laboranta a konstruktéra.

Tab. 13 Náklady na získání a výběr laboranta - porovnání stavů

Laborant druh nákladu	současný stav		nový stav	
	trvání v min	náklady celkem	trvání v min	náklady celkem
inzerce		1 000		1 000
komunikace e-mailem	5	1 910	5	1 910
třídění - vedoucí	5	645	5	645
komunikace telefonem - pozvání	3	458	3	458
náklady na telefon - pozvání	2	48	2	48
pohovor -1. kolo - příprava	5	1 280	5	1 280
pohovor -1. kolo - trvání	30	7 680	45	11 520
pohovor - 1. kolo - testování	15	3 840	15	3 840
pohovor - 1. kolo - vyhodnocení	5	1 280	5	1 280
pohovor -2. kolo - příprava	0	0	0	0
pohovor -2. kolo - trvání	30	3 200	0	0
pohovor - 2. kolo - testování	0	0	0	0
pohovor - 2. kolo - vyhodnocení	0	0	0	0
komunikace e-mailem - odmítnutí	2	229	2	229
komunikace telefonem - nabídka PP	2	76	2	76
náklady na telefon - nabídka PP	2	12	2	12
nabídka PP zpracování + odeslání uchazeči	5	191	5	191
tisk CV		72		72
kandidáti z úřadu práce	15	382	15	382
tisk osobních dotazníků - kandidáti ÚP		6		6
náklady celkem		<b>22 310</b>		<b>22 950</b>
náklady na získání a výběr 1 pracovníka		<b>11 155</b>		<b>11 475</b>

Zdroj: vlastní



Ve výše uvedené tabulce je provedena úprava systému pohovorů na pozici laboranta. Podle současného systému jsou kandidáti zváni na v prvním kole 45 minut trvající výběrové řízení, jehož součástí je 30-ti minutový pohovor s uchazečem a přibližně 15-ti minutové testování odborných znalostí uchazeče. Do druhého kola na ukázkou firmy, popis pracovního prostředí, popis pracovní činnosti a vyjasnění si podmínek případného nástupu jsou zváni jen někteří z uchazečů. Za stávajícího systému vedení výběrového řízení stojí získání a výběr jednoho laboranta firmu přibližně 11.200,- Kč.

Pokud bychom změnili systém tak, že by i ukázkou firmy a podrobnější popis pracovní náplně byly součástí prvního kola výběrového řízení, časové rozložení by se změnilo tak, že by pohovorovací část včetně výše uvedených aktivit trvala přibližně 45 minut, na druhou stranu by odpadlo 30-ti minutové druhé kolo výběrového řízení. Na první pohled se zdá, že ušetříme na jednom uchazeči 15 minut, nicméně půlhodinu druhého kola výběrového řízení za současného systému věnujeme jen některým z uchazečů, takže podle celkového propočtu se jeví stávající systém jako nákladově efektivnější. Při změněném systému by získání a výběr pracovníka stál zhruba 11.500,- Kč, což je o 300,- Kč na jednoho uchazeče více. Z tohoto důvodu není nutné stávající systém výběru pracovníků měnit.

Zajímavější je analýza výběru uchazeče na pozici konstruktéra. Za současné situace probíhá výběr pracovníka na pozici konstruktéra následujícím způsobem. Uchazeči jsou na základě zaslaných materiálů roztrženi. Uchazeči splňující základní kritéria jsou předloženi vedoucímu oddělení konstrukce, který se vyjádří, koho by rád otestoval. S vybranými kandidáty jsou domluveny pohovory, které vede pouze pracovník personálního oddělení. Jeho úkolem je zjistit nejen základní informace, ale i posouzení, zda se daný uchazeč hodí do pracovního týmu. Teprve po zrealizování prvních kol a jejich vyhodnocení jsou pozváni kandidáti znovu, aby byly podrobeny technickému testu. Test má 3 části. První z nich je zadání, kterému je věnováno přibližně 15 - 20 minut. Následně je kandidátovi ponecháno přibližně 40 minut na vyřešení dané problematiky, poté následuje přibližně 20 - 25-ti minutové vyhodnocení testu. Vyhodnocení probíhá formou rozhovoru nad nalezeným řešením. Taktéž je součástí tohoto druhého kola i pohovor mezi



kandidátem, vedoucím oddělení konstrukce a pracovníkem personálního oddělení. Po tomto kole je vybrán výsledný kandidát, kterému je nabídnuto pracovní místo.

Tab. 14 Náklady na získání a výběr konstruktéra - porovnání stavů

Konstruktér druh nákladu	současný stav		nový stav	
	trvání v min	náklady celkem	trvání v min	náklady celkem
inzerce		1 000		1 000
kommunikace e-mailem	7	1 783	7	1 783
třídění - vedoucí	5	863	5	863
kommunikace telefonem - pozvání	3	191	3	191
náklady na telefon - pozvání	2	20	2	20
pohovor -1. kolo - příprava	5	318	5	318
pohovor -1. kolo - trvání	30	1 910	5	858
pohovor - 1. kolo - testování	0	0	25	2 696
pohovor - 1. kolo - vyhodnocení	5	858	5	858
pohovor -2. kolo - příprava	5	515	5	515
pohovor -2. kolo - trvání	30	3 087	40	4 116
pohovor - 2. kolo - testování	40	2 588	0	0
pohovor - 2. kolo - vyhodnocení	5	515	5	515
kommunikace e-mailem - odmítnutí	2	102	2	102
kommunikace telefonem - nabídka PP	2	25	2	25
náklady na telefon - nabídka PP	2	4	2	4
nabídka PP zpracování + odeslání uchazeči	5	64	5	64
tisk CV		30		30
kandidáti z úřadu práce	15	191	15	191
tisk osobních dotazníků - kandidáti ÚP		3		3
náklady celkem		<b>14 065</b>		<b>14 150</b>
náklady na získání a výběr 1 pracovníka		<b>14 065</b>		<b>14 150</b>

Zdroj: vlastní

Výše uvedený postup je poměrně časově náročný, proto jsem si dovolila navrhnout změnu v procesu výběrového řízení na pozici konstruktéra. Změnu navrhuji zejména v pořadí a způsobu testování uchazečů. Kandidáti na pozici konstruktéra by byli pozváni na jeden hromadný termín, kdy by jim byl předložen test a oni tak mohli prokázat své odborné znalosti a schopnosti. Teprve na základě vyhodnocení testovací části by byli kandidáti pozváni do druhého kola výběrového řízení, na osobní pohovor, jehož součástí by bylo nejen zkoumání uchazeče z hlediska profesního a osobnostního, ale i rozprava nad výsledky testu a podrobnější rozbor uchazečem vypracovaného řešení. Ačkoli je mnou navrhované řešení ve výsledku dražší, jeví se mi jako efektivnější.





## 4.2 Přijímání a orientace pracovníků a rozpočet, náklady

Stejně jako v předchozí kapitole, dovolím si shrnout poznatky z kapitoly 3.2. Zjistila jsem, že náklady na přijímání a orientaci jednoho THP pracovníka se pohybují kolem 34,6 tisíc Kč, zatímco náklady na přijímání a orientaci pracovníka D pozice činí pouze 6,6 tisíce Kč.

Dále jsem uvedla, že ve firmě existuje jakýsi informační systém, pomocí kterého je zařizováno zejména počítačové vybavení pracovního místa.

Noví zaměstnanci jsou ihned po nástupu zařazováni do adaptačního programu organizace, který se skládá ze tří prvků - tréninkového plánu, Elmarco Tour a Elmarco Guide.

Při navrhování zlepšení, respektive zefektivnění a zlevnění procesu přijímání a orientace pracovníků jsem se zaměřila na organizaci prvního pracovního dne, dále na IT aplikaci WorkFlow a revizi adaptačního programu společnosti. Tyto tři oblasti shledávám nejproblematictějšími.

Co se týče organizace prvního pracovního dne, u THP pozic jsem nenalezla jiný způsob, kterým jej provádět. Tento výsledek je dán rozvržením pracovní doby zaměstnanců. Technicko-hospodářští pracovníci mají rovnoměrně rozvrženou pracovní dobu v rozsahu 40 hodin týdně. Pracovníci personálního oddělení jsou taktéž pracovníky na THP pozicích, proto je snadné domluvit a zkoordinovat první pracovní den nových zaměstnanců tak, aby vyhovoval všem zúčastněným. Protože se jedná o rovnoměrné rozvržení pracovní doby, obvykle noví zaměstnanci nastupují v jeden den, a i tento faktor přispívá ke snadné organizaci nástupního dne.

U dělnických pozic je tato situace poněkud komplikovanější, a to z důvodu, že pracovníci nastupují do nepřetržitého provozu s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou. Výsledkem je, že namísto, aby pracovníci nastupovali během jednoho dne, jak je tomu u THP pozic, nastupují ve 4 termínech, v závislosti na směně, do které jsou přiřazeni. Doposud personalisté při nástupu dělnických pracovníků postupovali tak, že věnovali 2 hodiny nástupního dne každé nastupující skupině a současně se tak přizpůsobovali rozvržení nerovnoměrnému rozvržení pracovní doby. V lednu, kdy ještě fungoval



ve svařovně třísměnný provoz, bylo dokonce nástupních termínů 5, protože během jednoho dne se realizovali 3 nástupní termíny z důvodu nástupů na ranní, odpolední a noční směnu, následující den se jednalo o 2 termíny, ranní a noční směnu.

Pokud bychom změnili stávající systém tak, aby všichni nově nastupující přišli na termín první nastupující směny, kde by se odbyly všechny nástupní formality, a pak přišli až na svojí směnu, snížil by se počet hodin věnovaných pracovníky personálního oddělení. Konkrétním příkladem mohou být lednové nástupy zaměstnanců, kdy místo 10 hodin (5 x 2 hodiny) by byly nově nastupujícím zaměstnancům věnovány pouze 2 hodiny. I tato drobná změna se pak projeví na nákladech přijímání a orientaci pracovníků, jak dokazuje níže uvedená tabulka.

Snížit náklady můžeme i v oblasti věnované školením zaměstnanců stanovených ze zákona, jako je např. školení BOZP a PO, a dále školením věnovaným internímu systému kvality, jehož obsahem je např. školení o systému jakosti, politika a cíle společnosti, nakládání s odpady a životní prostředí, metrologie apod. Školení BOZP a PO většího rozsahu dodává společnosti externí dodavatel, školení interního systému kvality je zajišťováno pracovníky společnosti. Zde bych navrhovala namísto organizování 4 termínů školení připadajících na jednotlivé směny realizovat školení pouze ve dvou termínech, s ohledem na směny (aby např. nebylo organizováno školení od 8 hodin od rána pro pracovníky, kteří končí noční směnu ten den v 6 hodin ráno). Vzhledem k časové a nákladové náročnosti takovéto organizace školení jsme se pokusili mnou navrhovaným způsobem organizovat školení již v prosinci 2009, kdy byl realizován masivnější nábor nových zaměstnanců. Tento pokus byl však neúspěšný, protože jsme narazili na odpor nejen ze strany školených zaměstnanců, ale i jejich nadřízených. Školení se tehdy účastnili jen zaměstnanci, kteří v daný den byli na směně. Na základě této zkušenosti jsme v únoru zorganizovali školení pro každou směnu zvlášť, a dostavili se tak i ti, kteří se nezúčastnili v prosinci. Vyčíslení úspory lze taktéž vyčíst z níže uvedené tabulky, pro detailní informace slouží Příloha F - Náklady na přijímání a orientaci pracovníka D profese.



Tab. 15 Náklady na přijímání a orientaci pracovníků D profese - porovnání stavů

druh nákladu	současný stav		nový stav	
	trvání v min	náklady celkem	trvání v min	náklady celkem
zpracování pracovní smlouvy (+ podpisy)	15	7 258	15	7 258
zpracování pracovní smlouvy - materiál		684		684
vstupní zdravotní prohlídka - nový zaměstnanec	30	5 928	30	5 928
vstupní zdravotní prohlídka - zdravotnické zařízení	1	2 764	1	1 624
zaslání podkladů novému zaměstnanci (pracovní smlouva, mzdový předpis)	5	2 419	5	2 419
informace dovnitř firmy (recepční, vedoucí)	0,5	242	0,5	242
příprava čipů k označování docházky	15	7 258	15	7 258
vyhotovení klíčů		950		950
ostatní nástupní dokumenty - příprava	1	484	1	484
ostatní nástupní dokumenty - materiál		570		570
orientační balíček - příprava	1,5	726	1,5	726
orientační balíček - materiál		570		570
osobní ochranné pracovní pomůcky		38 000		38 000
domluva 1. pracovního dne	2	968	2	968
1. pracovní den - nástupní formality	600	7 640	240	3 056
1. pracovní den - uvedení na pracovní místo	1500	14 100	1500	14 100
mentor		114 000		114 000
identifikační karta		7 600		7 600
zanesení do informačního systému	15	7 258	15	7 258
přihlášení na instituce zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení	3	1 452	1	484
školení BOZP a PO - účast nový zaměstnanec	60	11 856	60	11 856
školení BOZP a PO - organizace	90	1 146	90	1 146
seznámení se společností (politika, ISO, nakládání s odpady,...) - účast	60	11 856	60	11 856
seznámení se společností (politika, ISO, nakládání s odpady,...) - organizace	240	6 200	120	6 200
<b>náklady celkem</b>		<b>251 928</b>		<b>245 236</b>
<b>náklady na přijetí a orientaci 1 pracovníka</b>		<b>6 630</b>		<b>6 454</b>

Zdroj: vlastní

V tabulce stojí za povšimnutí i snížení časové, a tím i nákladové, náročnosti na komunikaci s institucemi zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení, kterého bychom mohli dosáhnout, kdyby firma zaměnila stávající papírový způsob komunikace s těmito institucemi a nahradila ho elektronickou komunikací přes portály, které tyto instituce nabízí, a která je současně podporována informačním systémem, který firma pro evidenci pracovníků používá.

Pokud shrneme navrhovaná řešení, snadno vyčíslíme úsporu nákladů, kterou s sebou tyto změny přináší. Úspora na jednoho pracovníka THP činí 0,- Kč, pokud bychom zohlednili



časovou úsporu v komunikaci s institucemi zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení, dostaneme hodnotu tak malou, že jí lze považovat za zanedbatelnou. U dělnických pozic činí úspora na jednoho pracovníka 176,- Kč, což by při celkovém objemu nabíraných pracovníků činilo 6.688,- Kč.

Druhým bodem, na který jsem se zaměřila byla IT aplikace WorkFlow. Jak již bylo řečeno, tato aplikace slouží v první řadě pro zajištění počítače, jeho příslušenství, softwarové vybavení a nastavení přístupů k pozicím požadovaným aplikacím apod. Pro zřízení pracovního místa však není potřeba jen počítač, ale také nábytek ve formě židle a stolu a v neposlední řadě je třeba zajistit některým pracovním funkcím i osobní ochranné pracovní pomůcky. Ve firmě se tak stalo, že nastoupil zaměstnanec, který měl připravené PC, avšak mu chyběl stůl a židle, ke kterým by usednul a na které se v rámci celého procesu zapomnělo. Následkem bylo hledání viníka, respektive dohadování, zda za vzniklou situaci může personální oddělení, nebo příslušný vedoucí nového zaměstnance. Další problém, který se mi jeví jako nesystematický, je, že se objednávají výše zmíněné OOPP dvojím způsobem. Pro pracovníky oddělení výzkumu a vývoje divize nano zajišťuje OOPP personální oddělení, zatímco v divizi semi zajišťuje OOPP oddělení nákupu. Jedním z nedostatků tohoto systému je i neinformovanost pracovníků oddělení nákupu ohledně počtu a typu pracovníků, kteří mají nastoupit, takže poté nastává složitý způsob zjišťování těchto informací, aby mohly být OOPP pro tyto pracovníky objednány.

Z tohoto důvodu bych ráda využila již existující IT aplikaci, kterou bych pouze doplnila o další funkce. Základní funkci, kterou bych do systému aplikovala, by bylo nastavení šablon pro jednotlivé pracovní pozice. Jakmile bych do systému zadala např., že nastoupí osoba na pozici "výzkumný pracovník - chemik", systém by automaticky vygeneroval, že je potřeba zajistit PC, určité softwarové vybavení, stůl, židli, konkrétní druhy a počty OOPP, druhy a časové omezení přístupů do různých aplikací. Při zadávání požadavku na nový nástup by se kontrolovaly jen vygenerované údaje, které by se opravovaly a specifikovaly.

Systém by dále fungoval tak, že cokoli by bylo potřeba objednat, automaticky by spadlo do požadavků na oddělení nákupu, které by pak automaticky zajistilo potřebné vybavení



a materiál. Nemohlo by se pak stát, že někomu bude chybět židle, či OOPP, dalším přínosem by bylo nastavení zodpovědností za jednotlivé kroky.

Aktualizace IT systému by byla sice časově, a tím i finančně náročná, výhodu však spatřuji v jasném rozdělení zodpovědností za jednotlivé části a plnění požadavků, jednotnou databázi s informacemi o nových nástupech nejen technicko-hospodářských pozic, ale i dělnických pozic.

Posledním bodem, na který jsem se v této kapitole zaměřila, je adaptační program organizace. Lze říci, že v současné době tento systém nefunguje, vlastně dočasně neexistuje. Při nástupu každý zaměstnanec obdrží brožuru "Vítejte v týmu Elmarco", která slouží jako první souhrnný balíček informací při vstupu do firmy. V současné době navrhuji, aby tato brožura prošla revizí, některé informace v ní obsažené nejsou zcela aktuální (některá jména osob, informace o benefitech, jméno interního časopisu apod.). Jedná se o drobné změny, jejichž přínosem bude odstranění vzájemných nedorozumění. Stejně tak bych do této brožury přidala na začátek stručné informace o každém oddělení společnosti, kde sídlí, kolik čítá členů, kdy a jak jsou zaměstnanci tohoto oddělení nejlépe k zastížení a s jakými požadavky se na toto oddělení můžou obracet.

V první pracovní den jsou zaměstnanci představeni svým vedoucím a současně je jim přidělen mentor. Vedoucí zaměstnanec je osobou zodpovědnou za průběh adaptačního programu, respektive tréninkového plánu nového zaměstnance, mentor je nástrojem, který vedoucímu pracovníkovi s touto problematikou pomáhá a usnadňuje její průběh. Tréninkový plán je sestavován vedoucím zaměstnancem příslušného oddělení ve spolupráci s mentorem a je jednou z částí adaptačního programu, která částečně funguje. Ve firmě existují již připravené šablony tréninkových plánů pro jednotlivé pozice, pro nově nastupující zaměstnance jen stačí je od personálního oddělení vyžádat a případně zaktualizovat podle stávajících požadavků. I v této fázi bych doporučila revizi stávajících šablon tréninkových plánů a zintenzívnila bych dohled nad jejich plněními. V okamžiku, kdy je jisté, že nastoupí nový zaměstnanec, ještě před samotným nástupním dnem navrhuji, aby pracovníci personálního oddělení vyžadovali zaslání tréninkových plánů, aby později mohli snáze kontrolovat, zda byly splněny všechny body tohoto plánu a zda nový



zaměstnanec splnil všechny očekávané požadavky. Tento tréninkový plán by sloužil i jako podklad pro hodnocení adaptačního programu jak ze strany vedoucího a mentora, tak ze strany nového zaměstnance. Podle vnitřní směrnice Adaptační program by se hodnocení adaptačního programu měli účastnit i pracovníci personálního oddělení. Na základě tréninkového plánu a jeho plnění by mohli hodnotit pracovní úsilí a přínos mentora, který je za svoji práci v prvních měsících působení nového zaměstnance odměňován. Hodnocení adaptačního programu by mělo dle směrnice proběhnout v rámci zkušební doby zaměstnance alespoň dvakrát - poprvé po prvním měsíci, podruhé na konci adaptačního programu, případná další setkání závisí na aktuálních potřebách a požadavcích vedoucího, mentora a nového zaměstnance. Tím jsem narazila i na další problematiku, aby byl od personálního oddělení kladen důraz na průběžné vyhodnocování adaptačního programu. Toto průběžné vyhodnocování slouží k tomu, aby jak vedoucí zaměstnanec, tak nový pracovník dostali prostor k vyjasnění požadavků na danou pozici, úkolů a řekli si, co je potřeba udělat pro to, aby adaptační program probíhal, jak má, splnil očekávání obou zúčastněných a současně společnosti zajistil kvalitního pracovníka a eliminoval tak náklady spojené s propouštěním, respektive získáním nového zaměstnance.

Další součástí adaptačního programu je již zmiňované počítačové úložiště obsahující podrobnější informace o jednotlivých odděleních společnosti, společností nazývané Elmarco Guide (dále jen EG). Jeho existence jde ruku v ruce s třetí částí adaptačního programu, kterou je Elmarco Tour (dále jen ET). EG a ET by se měly vzájemně doplňovat a podporovat v poskytování informací. Současně je nutné si uvědomit, že setkání se všemi zástupci jednotlivých oddělení je časově, organizačně a tím i finančně náročné, zejména, pokud si uvědomíme, že společnost Elmarco má v současné době dvě lokality působení a všechna oddělení tedy nejsou situována pouze do jedné budovy. I tento fakt můžeme přiřadit k faktorům, proč ET není realizována. Aby i přesto zaměstnanci dostali možnost se s ostatními odděleními seznámit, je třeba zaktualizovat úložiště EG. V následujícím textu popíšu svůj návrh, jak si myslím, že by mohly složky adaptačního programu ET a EG fungovat a vypadat.



V každé divizi pracují zaměstnanci jak na technicko-hospodářských pozicích, tak na dělnických pozicích. V níže uvedené tabulce jsem zachytila návrh fungování adaptačního programu pro všechny zmíněné pozice.

Tab. 16 Návrh adaptačního programu

Divize	NANO		SEMI	
Pozice	THP	D	THP	D
Tréninkový plán	ano	ano	ano	ano
Elmarco Guide	všechny moduly	x	všechny moduly	x
Elmarco Tour <sup>2</sup>	MS, RD, DT, PU	x	PD, LO, PU	x

*Zdroj: vlastní*

Z tabulky je patrné, že dělnické profese se řídí první součástí adaptačního programu, a to je tréninkový plán. EG a ET pro ně není primárně určený, ale je samozřejmě možné, aby se jej účastnili. U THP pozic je situace poněkud odlišná. Elmarco Guide by měli za úkol prostudovat všichni nově nastupující zaměstnanci, současně by tak společnosti prováděli kontrolu poskytovaných informací, případně by společnost mohla na základě hodnocení adaptačního programu zlepšovat toto úložiště a dělat jej pro nové pracovníky přehlednější a uživatelsky přívětivější. Co se týče ET, za všimnutí stojí odlišný návrh navštěvovaných oddělení. To vyplývá z potřeb nastupujících pracovníků a jejich působení ve společnosti. Zatímco pracovníci nastupující do divize nano se v první řadě setkávají s pracovníky oddělení výzkumu a vývoje, konstrukce a oddělení obchodu a marketingu, pracovníci nastupující do divize semi obvykle nastupují do oddělení, jako je výroba, respektive technická příprava výroby, dále sklady a logistika a oddělení nákupu. Oddělení nákupu funguje samozřejmě pro celou firmu, a je proto nutné, aby se s ním seznámili i pracovníci vytvářející produkt pro divizi nano.

V níže uvedené tabulce si dovoluji navrhnout strukturu a obsah jednotlivých modulů, které by byly součástí Elmarco Guide. Každý modul se skládá ze tří částí, a to: personální obsazení oddělení, činnost a funkce oddělení a důležité informace z oddělení. První část

<sup>2</sup> MS - obchod a marketing, RD - výzkum a vývoj, DT - konstrukce, PU - nákup, PD - výroba, LO - sklady a logistika





obsahuje informace o členech daného oddělení, jejich organizační zařazení, funkci a kontakty. Druhá část vychází z mapy procesů společnosti, respektive z karet procesů jednotlivých oddělení. Pro náhled takové karty procesu slouží Příloha H - Karta procesu č. 6 Lidské zdroje.

Třetí částí jsou důležité informace z oddělení, kde by noví zaměstnanci měli přístup ke směrnicím, řádům, formulářům a dalším informacím z daného oddělení. Celý tento systém funguje na bázi odkazů na již existující úložiště, avšak z hlediska jednotlivých oddělení poskytuje komplexní přehled a informace o daném oddělení. Pro náhled souboru odkazujícího na daná úložiště slouží Příloha I - Modul informace o personálním.

Tab. 17 Návrh struktury a obsahu informačního modulu

HR	MODUL INFORMACE O PERSONÁLNÍM	
		Název
HR1	PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ ODDĚLENÍ	
	1.	Organizační struktura oddělení
	2.	Fotogalerie oddělení
	3.	Kontakt na zaměstnance oddělení
HR2	ČINNOST A FUNKCE ODDĚLENÍ	
	1.	Získání zaměstnanců
	1.1.	aktuální volné pozice
	1.2.	adaptační program
	2.	Odměňování a motivace
	2.1.	mzdový předpis
	2.2.	odměňování a benefity
	3.	Vzdělávání a kariéra
	3.1.	celofiremní přehled školení a kurzů
	4.	Ukončení pracovního poměru
HR3	DŮLEŽITÉ INFORMACE Z ODDĚLENÍ	
	1.	Informace z oddělení
	2.	Směrnice
	3.	Formuláře
	4.	Řády

Zdroj: vlastní

Zřízení, respektive aktualizace takového systému se jeví časově náročná, avšak při tomto způsobu zpracování by se mohli o toto úložiště starat pouze pracovníci personálního





oddělení. Protože o zdroje, ze kterých by tento systém vycházel, se na základě vnitřního fungování společnosti stará oddělení kvality. V současné době nemá společnost informace o dalším větším náboru zaměstnanců, a z tohoto hlediska se může jevit práce na tomto systému zbytečná. Avšak právě v těchto "volněších" chvílích by se společnost měla zaměřovat na zlepšování procesů, které jsou pak v případě potřeby pouze aplikovány.

Je důležité, aby dnešní společnosti měly pro nové zaměstnance připravené takovéto adaptační programy, protože nejen urychlují začlenění nového pracovníka do kolektivu, ale vzájemně si dávají pocit sounáležitosti a eliminují tak riziko odchodu zaměstnanců v prvních měsících jejich působení ve společnostech. Elmarco má systém vymyšlený, avšak shodou několika okolností se na tento systém poněkud pozapomnělo, a tím pádem se nerealizoval. Nerealizoval se možná kvůli jeho složitosti a snaze Elmarca poskytnout novým zaměstnancům co nejvíce informací z vlastních zdrojů. Můj návrh vychází z potřeby tento systém zjednodušit, přenést zodpovědnost za povědomí a fungování společnosti na nového zaměstnance a jeho znalosti kontrolovat pomocí intenzivnějšího hodnocení adaptačního programu.

#### **4.3 Odměňování, zaměstnanecké výhody a rozpočet, náklady, rozvaha, výsledovka, cash flow, likvidita, daně**

V rámci problematiky odměňování a zaměstnaneckých výhod jsem se zaměřila na revizi stávajících mzdových tarifů a současně pomocí mzdového šetření zjišťovala, zda výše mezd, kterými jsou zaměstnanci společnosti odměňováni, odpovídá situaci na trhu práce. Taktéž jsem se zabývala otázkou zaměstnaneckých výhod, konkrétně návrhy nových zaměstnaneckých benefitů, jejich formou a dále jejich přínosy, jak pro zaměstnance, tak pro společnost.

V kapitole 3.3 bylo zmíněno, že ve firmě jsou uplatňovány tarifní třídy. Každá tarifní třída určuje rozmezí, ve kterém se pohybuje základní mzda zaměstnance, a současně stanovuje vyšší měsíční prémiové složky. Součástí mzdového předpisu společnosti je i katalog pracovních funkcí, ve kterém jsou zachyceny informace, jaká pracovní pozice do jaké tarifní třídy spadá, čímž jsou jasně vymezené hranice pro odměňování dané pozice.



Stávající rozložení tarifních tříd zachycuje následující tabulka, katalog pracovních funkcí zobrazuje Příloha J - Katalog pracovních funkcí - porovnání s trhem.

Tab. 18 Mzdové tarify k 1. 2. 2009 dle mzdového předpisu

Tarifní třída	Minimální částka tarifu		Maximální částka tarifu		střed rozpětí	rozdíly mezi referenčními body v sousedících stupních
	v Kč/1 hod	v Kč/1 měsíc	v Kč/1 hod	v Kč/1 měsíc		
2	55	9 100	60	10 000	9 550	30%
3	67	11 100	97	16 100	13 600	12%
4	75	12 500	110	18 300	15 400	23%
5	81	13 500	160	26 600	20 050	5%
6	84	14 000	170	28 200	21 100	8%
7	84	14 000	192	31 900	22 950	43%
8	-	16 100	-	65 000	40 550	17%
9	-	18 000	-	80 000	49 000	-

Zdroj: OS HR 01 Mzdový předpis, interní materiál společnosti

Při analýze tarifních tříd jsem postupovala tak, že jsem si pro daná rozpětí stanovila středy rozpětí a poté vypočítala rozdíly mezi referenčními body (tedy středy rozpětí) v sousedících stupních. Na první pohled je patrné, že nastavení tarifních tříd je velmi nerovnoměrné a nerespektuje optimální rozdíly mezi referenčními body, které by mělo činit 15 - 20 %. Abych zjistila, jak fungují tarifní třídy v praxi, respektive, jak jsou dodržována minima a maxima stanovená pro jednotlivé tarifní třídy, vytvořila jsem znovu tabulku tarifních tříd, do které jsem zachytila skutečnost.

Tab. 19 Mzdové tarify k 1. 2. 2009 na základě zjištěných skutečností

Tarifní třída	Minimální částka tarifu		Maximální částka tarifu		střed rozpětí	rozdíly mezi referenčními body v sousedících stupních
	v Kč/1 hod	v Kč/1 měsíc	v Kč/1 hod	v Kč/1 měsíc		
2	49	8 200	74	12 400	10 300	11%
3	55	9 300	83	13 900	11 600	17%
4	66	11 100	99	16 700	13 900	18%
5	80	13 500	121	20 300	16 900	-2%
6	79	13 200	118	19 800	16 500	19%
7	96	16 200	145	24 300	20 250	28%
8	-	22 600	-	33 800	28 200	29%
9	-	31 700	-	47 500	39 600	-

Zdroj: vlastní



I z této tabulky je patrné, že rozvržení tarifních tříd je nerovnoměrné. Z toho důvodu navrhuji opravu a úpravu rozpětí tarifních tříd tak, aby rozdíly mezi referenčními body v sousedících stupních činily 15 % a mzdové rozpětí kolem referenčního bodu bylo 20 %. Pak by tabulka interních tarifních tříd vypadala následujícím způsobem.

Tab. 20 Mzdové tarify - nový návrh

Tarifní třída	Minimální částka tarifu		Maximální částka tarifu		střed rozpětí	rozdíly mezi referenčními body v sousedících stupních
	v Kč/1 hod	v Kč/1 měsíc	v Kč/1 hod	v Kč/1 měsíc		
2	52	8 800	79	13 200	11 000	15%
3	61	10 300	92	15 500	12 900	15%
4	73	12 200	108	18 200	15 200	15%
5	85	14 300	128	21 500	17 900	15%
6	94	15 800	157	26 300	21 000	15%
7	110	18 500	184	30 900	24 700	15%
8	-	21 800	-	36 300	29 000	15%
9	-	25 600	-	42 600	34 100	-

Zdroj: vlastní

Současně s touto analýzou jsem prováděla porovnání mzdového ohodnocení zaměstnanců společnosti Elmarco s trhem. Při tomto porovnávání jsem zohlednila i fakt, že ve firmě došlo k 1. 1. 2010 k průměrnému celoplošnému navýšení mzdy zaměstnanců o 3 %. Katalog pracovních funkcí včetně porovnání mzdového ohodnocení pracovníků s trhem obsahuje Příloha J - Katalog pracovních funkcí - porovnání s trhem

Zjistila jsem následující nesrovnalosti, ke kterým současně podávám návrhy řešení. Do tarifní třídy 3 spadá pracovní funkce manipulanta, avšak všichni manipulanti mají hodinovou mzdu nižší, než je uvedeno v původní tabulce tarifů. Prvním návrhem je zvýšení mzdy, které by korespondovalo i se situací na trhu, druhým návrhem je přeřazení této pozice do tarifní třídy 2, avšak prémiová složka mzdy by pak činila 10 %. Třetím návrhem je přijmout nové rozvržení tarifních tříd, kam se manipulanti se současným mzdovým ohodnocením bez problémů zařadí. S podobným problémem se setkáváme i u pozice skladníků, kteří spadají do tarifní třídy 5. Nově nastupující zaměstnanci na pozici skladníka dostávají základní mzdu nižší, než je uvedeno v tabulce tarifních tříd. Pokud by společnost zavedla mnou navrhovanou tabulku tarifních tříd,



skladníci by se stále nevešli do mzdového rozpětí dané tarifní třídy. Avšak, kdyby jim byla zvýšena mzda na základě porovnání s trhem, jejich mzdové ohodnocení by bez problémů splňovalo kritéria obou tabulek interních tarifních tříd.

Naopak v kategorii 5 se poprvé setkáváme i s možností snížit mzdu jedné pracovní pozice, a to, pozici asistentky. V porovnání s trhem je jejich mzdové ohodnocení o 30 % vyšší. Jejich základní mzda spadá do rozpětí tabulky interních tarifních tříd, do mnou navrhovaných rozložení tarifních tříd však jejich základní mzdy nespádají. Pokud by ale ke snížení jejich mezd došlo, splňovalo by jejich mzdové ohodnocení i kritéria mnou navrhované tabulky.

Tarifní třída 6 se zdá být na první pohled v pořádku, protože základní mzdy zaměstnanců spadající do této kategorie splňují kritéria rozpětí obou tabulek tarifních tříd. V porovnání s trhem je však tato tarifní třída nejvíce a nejčteněji podhodnocovanou skupinou. Pokud by u zaměstnanců v této skupině došlo k navýšení základní mzdy, stále by její výše nedosahovala maximálních hranic rozpětí.

Další úpravy, které si dovoluji navrhnout, jsou přesuny v rámci tarifních tříd. Jedním z návrhů je přesun montážního dělníka z tarifní třídy 7 do tarifní třídy 6, kde mají jediné zastoupení z dělnických pozic svářeči plastů, a to z důvodu, že jejich mzdové ohodnocení je totožné, dále je na tyto zaměstnance ve společnosti pohlíženo velmi podobně z hlediska jejich odborného přínosu a mají i stejné rozvržení pracovní doby. Podobnou úpravu navrhuji u pracovní pozice správce PC sítě, který v současné době figuruje v tarifní třídě 8, avšak z hlediska jeho odbornosti a úrovně dosahované mzdy bych ho přeřadila do tarifní třídy 7. Co se týče prémiové složky mzdy, zůstala by neměnná, protože v obou kategoriích dosahuje úrovně 20 % základní mzdy. Poslední změnou, kterou si dovoluji navrhnout v rámci přesunů mezi tarifními třídami, je pozice vedoucího oddělení kvality (Quality Manager), kterou bych ze stávající tarifní třídy 8 přesunula do tarifní třídy 9, případně bych ji zařadila mezi pozice, které nespádají do žádné z tarifních tříd a jejich mzdové ohodnocení je dáno smluvně.



Nyní bych přešla k problematice zaměstnaneckých benefitů. Elmarco nabízí v různých podobách poměrně širokou škálu zaměstnaneckých výhod, avšak nalezneme mezi nimi i takové, které společnost v porovnání s ostatními ekonomickými subjekty v současné době neposkytuje.

Podle studie odměňování společnosti PricewaterhouseCoopers PayWell 2009 patří mezi poskytované zaměstnanecké výhody mobilní telefony, služební automobily, občerstvení na pracovišti, stravenky, penzijní připojištění, sportovní a společenské akce, vlastní stravovací zařízení, životní pojištění, nadstandardní zdravotní péče, podpora při dopravě z a do zaměstnání, možnost zůstat doma bez lékařského potvrzení, kulturní akce, příspěvek na rekreaci, úrazové pojištění a dorovnání mzdy v případě nemoci. Podle výzkumu je nejčastěji poskytovanou finanční výhodou penzijní připojištění a poskytuje jej 75 % firem, nejčastěji ve formě procenta ze mzdy nebo pevnou částkou. Poměrně velké množství firem umožňuje zaměstnancům zůstat doma určitý počet dnů bez lékařského potvrzení, mediánem jsou 3 dny.

Právě ony nejfrekventovanější zaměstnanecké výhody, jako je příspěvek na penzijní připojištění a možnost zůstat doma bez lékařského potvrzení společnost Elmarco neposkytuje. Zaměřila jsem se na možnosti a dopady, které by s sebou zavedení takovýchto benefitů přineslo.

Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění jsou považovány za daňově uznatelný náklad, jde-li o výdaje na pracovní a sociální podmínky sjednané v pracovní smlouvě nebo vnitřním předpisu. Z hlediska zaměstnance se jedná o příjem, který je osvobozený od daně do výše 24.000,- Kč ročně, do této výše nepodléhá sociálnímu zabezpečení a zdravotnímu pojištění. Výše 24.000,- Kč je limitem pro soukromé životní pojištění a penzijní připojištění v úhrnu od téhož zaměstnavatele.

Zavedení takovéto zaměstnanecké výhody nebude pravděpodobně v dnešní době příliš velkým problémem, právě z důvodu rozšířenosti tohoto benefitu a zkušeností pojišťoven a bank s poskytováním tohoto produktu. Problémem zavedení penzijního připojištění do systému zaměstnaneckých benefitů vidím především ve finančních možnostech



společnosti. Myslím, že pokud bude chtít firma tento produkt zavést, bude jím chtít nahradit nějakou výhodu stávající, případně přistoupí na tzv. cafeteria systém - systém volitelných zaměstnaneckých výhod.

Co se týče první varianty, kterou je nahrazení stávajícího zaměstnaneckého benefitu, navrhovala bych nahradit výhodu příspěvku na sport, kulturu a zdraví, která je pro firmu daňově neuznatelnou. Tato odměna činí 1.000,- Kč na rok a zaměstnance a ve svém důsledku stojí firmu po zdanění 1.190,- Kč. Pokud by firma poskytovala příspěvek na penzijní připojištění v hodnotě 100,- Kč měsíčně, ročně by do zaměstnance investovala 1.200,- Kč, které by byly současně daňově uznatelným nákladem. Kdyby měli o tento produkt zájem všichni zaměstnanci (cca 220 osob), částka odpočitatelná od základu daně by činila 264.000,- Kč a firma by tak mohla na dani ušetřit při devatenáctiprocentní sazbě daně z příjmu právnických osob 50.160,- Kč. Jeden takovýto benefit by pak firmu stál na jednoho zaměstnance 972,- Kč.

Vzhledem k tomu, že se jedná o produkt, o který nebudou mít všichni zaměstnanci zájem, přikláním se k možnosti zavést do firmy systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Tento systém bych zavedla i z důvodu, že všichni zaměstnanci nemají zájem či nemají nárok na benefity, jako jsou např. očkování proti chřipce, dárky k příležitosti svatby či narození dítěte nebo dárkové balíčky k Mikuláši. Na tento problém upozorňuji zejména z důvodu, že pokud si představíme, že by některý zaměstnanec během jednoho roku uzavřel manželství, narodilo se mu dítě a z toho titulu pak obdržel i Mikulášský balíček, obdržel by od společnosti k standardně poskytovaným výhodám ještě benefity v celkové hodnotě přibližně 10.200,- Kč. Tento výsledek se mi jeví z mého pohledu jako nespravedlivý, protože zaměstnanecké výhody vnímám jako něco speciálního, co nabízím každému svému zaměstnanci, když si přeji, aby podával mnou požadovaný pracovní výkon, aby byl loajální apod. Nepředpokládám, že si osoby hledající práci vybírají budoucího zaměstnavatele podle zaměstnaneckých výhod, které přísluší jen při speciálních příležitostech, ale posuzují zaměstnavatele jako celek, současně jeho celkovou péči o zaměstnance. Určitě je příjemné, pokud zaměstnavatel svým zaměstnancům přispívá ke speciálním příležitostem, dává jim tím najevo svůj zájem o ně, ale myslím, že odměny



či příspěvky při takové příležitosti by neměly být o mnoho vyšší, než je standardní či průměrná výše jednoho firmou poskytovaného benefitu.

Pro připomenutí firmou poskytovaných zaměstnaneckých benefitů slouží Tab. 21 Zaměstnanecké výhody.

Tab. 21 Zaměstnanecké výhody

Položka	náklady za rok	průměrné měsíční náklady	průměrné měsíční náklady na zaměstnance	náklady v %
Příspěvek na stravování	2 556 000	213 000	968	69,57%
Příspěvek na zdraví, sport a kulturu	200 000	16 667	76	5,44%
Dárek u příležitosti svatby	25 000	2 083	9	0,68%
Dárek u příležitosti narození dítěte	25 000	2 083	9	0,68%
Služební mobil k soukromým účelům	29 000	2 417	11	0,79%
Očkování proti chřipce	5 000	417	2	0,14%
Bezplatný pitný režim	135 000	11 250	51	3,67%
Příspěvek na nápoj z automatu	180 000	15 000	68	4,90%
Příspěvek na dopravu	324 000	27 000	123	8,82%
Setkání s rodinami	120 000	10 000	45	3,27%
Vánoční večeře	50 000	4 167	19	1,36%
Dárkové balíčky k Mikuláši	25 000	2 083	9	0,68%
<b>Zaměstnanecké výhody celkem</b>	<b>3 674 000</b>	<b>306 167</b>	<b>1 392</b>	<b>100,00%</b>
<b>Celkem</b>	<b>112 638 780</b>	<b>9 386 565</b>	<b>42 666</b>	

Zdroj: vlastní

Pokud ze systému zaměstnaneckých výhod odečteme příspěvek na stravování, který je společný a jednotný pro všechny zaměstnance společnosti, zjistíme, že společnost měsíčně v průměru do jednoho zaměstnance investuje 424,- Kč, což činí 5.088,- Kč ročně. Dárky, na které nemají nárok všichni zaměstnanci, jako jsou dárky k příležitosti svatby a narození dítěte a dárkové balíčky k Mikuláši, tvoří 324,- Kč na zaměstnance ročně, očkování proti chřipce dosahuje 24,- Kč na zaměstnance ročně a 912,- Kč na zaměstnance ročně činí příspěvek na zdraví, sport a kulturu. Součet těchto částek je roven 1.260,- Kč. Tato částka by mohla sloužit jako výchozí údaj, na základě kterého by si zaměstnanci zvolili, o jaký benefit mají zájem. Do takto nastaveného systému by se velmi snadno implementovala další výhoda, kterou by byl již zmiňovaný příspěvek na penzijní připojištění.



Zavedení cafeteria systému zaměstnaneckých výhod se mi jeví jako výhodné nejen z hlediska motivace zaměstnanců, ale vyvolá v nich dojem, že jim společnost vychází vstříc, poskytuje jim takové výhody, o které mají skutečně zájem a zvyšuje jejich spokojenost. Nevýhodou takového systému je jeho administrativní náročnost.



## 5 Výsledné zhodnocení

Na základě údajů uvedených v podkapitolách 3.1 a 3.2, kde jsem analyzovala a popisovala současné postupy a procesy, a v podkapitolách 4.1 a 4.2, ve kterých jsem přinášela nové návrhy, jsem dospěla k následujícím závěrům.

Tab. 22 Náklady na získání, výběr, přijetí a orientaci jednoho pracovníka - porovnání stavů

	THP		D	
	Současný stav	Nový stav	Současný stav	Nový stav
Náklady na získání a výběr	9.784,- Kč	9.929,- Kč	3.709,- Kč	3.458,- Kč
Náklady na přijímání a orientaci	34.601,- Kč	34.601,- Kč	6.630,- Kč	6.454,- Kč
Mezisoučet	44.385,- Kč	44.530,- Kč	10.339,- Kč	9.912,- Kč
Počet přijatých pracovníků	5	5	38	38
Celkem	221.925,- Kč	222.650,- Kč	392.882,- Kč	376.656,- Kč

Zdroj: vlastní

Tab. 22 Náklady na získání, výběr, přijetí a orientaci jednoho pracovníka - porovnání stavů ukazuje ekonomické srovnání stávajícího a mnou navrhovaného řešení. Co se týče THP pozic, mnou navrhovaná řešení jsou pro firmu ekonomicky nevýhodná, avšak na tyto závěry jsem upozornila v samotných podkapitolách 4.1 a 4.2. U THP pozic není nutné a ani vhodné měnit stávající způsob získání, výběru, přijetí a orientace pracovníka. U dělnických pozic je vidět značný rozdíl, respektive úspora, kterou by společnosti přineslo přijetí mnou navrhovaných opatření. Celková úspora by v objemu 38 nově přijímaných pracovníků činila 16.226,- Kč, což je 427,- Kč na jednoho pracovníka.

V rámci problematiky přijímání a orientace pracovníků jsem řešila zejména způsob zadávání pracovníka do systému, zajištění jeho pracovního místa a případných OOPP. Pro zjednodušení celého procesu navrhuji využít již stávající IT aplikaci WorkFlow, pomocí které by došlo ke sjednocení způsobu výše vyjmenovaných oblastí, jak pro dělnické pozice, tak pro technicko-hospodářské pozice. Současně systém přinese



jednotnou databázi nastupujících zaměstnanců, jasně definuje zodpovědnosti za jednotlivé kroky a v neposlední řadě urychlí celý proces přijímání pracovníka. Uvědomuji si, že aktualizace takového systému bude časově, a tím i finančně náročná, na druhé straně vnímám jako velký přínos právě využití stávající techniky, sjednocení, zjednodušení a urychlení celého procesu.

Velkým problémem je adaptační program společnosti. Je popsán směrnicí, k níž se vztahují formuláře, avšak není dodržován. Skládá se ze tří částí, ale žádná není ve své podstatě aktuální. Mezi mé návrhy patří důsledné dodržování směrnice adaptačního programu, větší angažovanost pracovníků personálního oddělení, revize řízené dokumentace vztahující se k tomuto programu, aktualizace nástrojů sloužících pro snadné začlenění nového pracovníka do společnosti, jako jsou tréninkové plány, Elmarco Guide a Elmarco Tour. Jedná se o opatření, která ve svém výsledku přinesou spokojenost nového zaměstnance, vedoucího zaměstnance, mentora, personalisty a ve svém konečném důsledku i společnosti. Další přínos se projeví i v oblasti, kterou jsem dosud nezmínila. Firma je držitelkou certifikátu ISO 9001, proto je důležité, aby procesy, které jsou popsány a upravovány jakoukoli směrnicí, byly dodržovány. V případě adaptačního programu tomu tak není, proto existuje určité riziko, že by v důsledku nedodržování této směrnice, respektive nevědomí zaměstnanců společnosti, že takový systém vůbec existuje, mohla plynout záminka k odebrání certifikátu, jehož získání i recertifikace je pro firmu nákladnou položkou.

Mezi poslední řešené oblasti patřilo odměňování zaměstnanců a systém zaměstnaneckých benefitů. V rámci mzdového šetření jsem zjistila, že existují pozice, které jsou firmou podhodnocené, stejně tak existují pozice, které firma nadhodnocuje. Jedná se však o hrubé porovnání s trhem (údaje MPSV a studie PricewaterhouseCoopers), avšak na úroveň odměňování pracovníků mají vliv i jiné faktory, např. oblast, ve které firma podniká. I když existují rozdíly v odměňování pracovníků v porovnání s trhem, Elmarco nabízí konkurenceschopné mzdové ohodnocení. Mzdové šetření přineslo i poznatky o interně nastaveném systému tarifních tříd a jejich rozpětích.



Co se týče zaměstnaneckých výhod, navrhuji na základě údajů uvedených v podkapitole 4.3 zavést cafeteria systém. Při vhodně určené hranici, na kterou by měli zaměstnanci nárok, by benefity firmu finančně nezatížily, naopak, zavedení některých benefitů by bylo pro firmu finančně výhodnější, a to zejména v důsledku daňové uznatelnosti těchto benefitů. Systém volných zaměstnaneckých výhod je vykoupen vysokou administrativní náročností, na druhou stranu přináší spokojené, motivované a loajální zaměstnance.



## 6 Doporučení pro vedení společnosti

Níže si dovoluji uvést doporučení pro vedení společnosti v oblastech, jako je získávání, výběr, přijímání a orientace dělnických pracovníků, využití IT aplikace WorkFlow, adaptační program a systém odměňování a zaměstnaneckých výhod.

### 1) Získávání, výběr, přijímání a orientace dělnických pracovníků

V oblasti získávání a výběru se jedná o výměnu individuálních pohovorů za pohovor, který je zčásti veden se všemi účastníky výběrového řízení a část, která je zaměřena jen na uchazeče. V oblasti přijímání a orientace doporučuji změnit zejména přístup k nástupnímu dni nových zaměstnanců, tzn. zavést jeden hromadný nástupní den a zrušit nástupní formality pro každou směnu. Počet termínů úvodních školení navrhuji zredukovat ze 4 na 2.

### 2) IT aplikace WorkFlow - zadávání nového nástupu

Zavedení/aktualizace IT aplikace WorkFlow vyžaduje, aby se sešli v první fázi pracovníci oddělení lidských zdrojů a pracovníci IT oddělení, aby si vyjasnili, co od systému očekávají, co má být jeho obsahem, jak má vypadat a fungovat. Následující krok je představení tohoto systému vedoucím pracovníkům a pracovníkům oddělení nákupu a správy majetku, kteří přinesou další návrhy a připomínky, a poté už následuje uvedení do praxe.

### 3) Adaptační program

Ve své podstatě navrhuji 2 postupy. Prvním z nich je aktualizace stávajícího systému, směrnice, formulářů, nástrojů jako jsou tréninkové plány, Elmarco Tour a Elmarco Guide a dodržování takto nastaveného systému. Druhým návrhem je revize stávajícího systému, řečení si, co od takového programu společnost očekává, a na základě těchto údajů znovu postavit systém adaptace nových zaměstnanců do společnosti.

### 4) Odměňování zaměstnanců

Ačkoli došlo od 1. 1. 2010 k průměrnému celoplošnému navýšení mezd zaměstnanců, navrhuji, aby společnost provedla důkladný průzkum na trhu, zohlednila oblast svého



podnikání a úroveň specialistů pro ni pracujících, a nejvíce problematickým pozicím, zejména ve smyslu podhodnocení, navýšila mzdu. Co se týče interních tarifních tříd, doporučuji firmě provést revizi jejich nastavení (mnou navrhované v subkapitole 4.3 je pouze jednou z možností), stejně tak doporučuji aktualizovat katalog pracovních funkcí, jak z hlediska typu a množství pozic, tak z hlediska umístění jednotlivých pozic v tarifních třídách.

#### 5) Zaměstnanecké výhody

Aby společnost mohla zavést volný systém zaměstnaneckých výhod, je třeba provést průzkum, zda a o jaké zaměstnanecké benefity mají zaměstnanci zájem, v jakém objemu by měli o dané benefity zájem, zda by byli ochotni přijmout cafeteria systém zaměstnaneckých výhod apod. Na základě takto zjištěných skutečností lze sestavit seznam a současně systém benefitů, stanovit si, jestli společnost pouze změní strukturu zaměstnaneckých benefitů, nebo zda přejde k mnou navrhovanému cafeteria systému.



## **Závěr**

Ve své práci jsem se zaměřila jen na některé problémy vztahů mezi řízením lidských zdrojů a finančním řízením podniku. Oblastí, které by se daly z tohoto hlediska zkoumat, je celá řada, avšak svoji práci jsem věnovala problematice, kterou jsem z pohledu firmy Elmarco vnímala jako nejvýznamnější.

Jak bylo v textu několikrát naznačeno, diplomová práce vznikala ruku v ruce s aplikací některých poznatků přímo do praxe. Příkladem může být sjednocení příplatků za práci přesčas se zavedením nepřetržitého provozu a organizace ze zákona povinných školení jako je BOZP a PO. Některé návrhy jsou zavedeny poměrně krátkou dobu, v současné době již funguje 1 nástupní den u dělnických pozic a chystá se průzkum ohledně zaměstnaneckých benefitů.

V rámci své diplomové práce jsem se dotkla poměrně mnoha oblastí, ale věřím, že jsem vystihla podstatu problémů a pojmenovala je pravými jmény. Ačkoli se některá mnou navrhovaná řešení neobejdou bez počátečních nákladů, výsledkem budou přínosy ve formě zjednodušení procesů, zrychlení a zefektivnění vykonávaných činností, plnění požadavků certifikátu ISO, konkurenceschopnosti firmy na trhu práce, zvýšení kvality personálním oddělením poskytovaných služeb a v neposlední řadě spokojených, informovaných, motivovaných a loajálních zaměstnanců.



## Seznam literatury

### Citace

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 856 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] JAKUBKA, J. *Zákoník práce 2009*. 5. aktualizované vydání. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2009. ISBN 978-80-7263-491-0.
- [4] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 987-80-7261-168-3.
- [5] KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-062-7.
- [6] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [7] JÁČOVÁ, H., DUBOVÁ, M. *Vybrané problémy finančního řízení podniku* [online]. 2005. [cit. 2009-11-17]. Dostupný z WWW:  
<<http://turbo.cdv.tul.cz/course/view.php?id=5>>
- [8] JÁČOVÁ, H., DUBOVÁ, M. *Vybrané problémy finančního řízení podniku 2. část* [online]. 2008. [cit. 2009-11-17]. Dostupný z WWW:  
<<http://turbo.cdv.tul.cz/course/view.php?id=44>>



## Bibliografie

ARNOLD, G. *Corporate Financial Management*. 4th ed., Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited, 2008. ISBN 978-0-273-71041-7.

CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. *Workflow. Nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. 156 s. ISBN 80-247-0666-0

*Daňové zákony v úplném znění k 1. 9. 2009 s přehledy změn*. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2009. ISBN 978-80-7263-547-4.

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. a WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, a. s., 2007. 432 s. ISBN 978-80-7357-299-0.

HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.

JÁČOVÁ, H., PRSKAVCOVÁ, M. *Finanční řízení podniku (Sbírka příkladů)*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 122 s. ISBN 978-80-7372-424-5.

KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management. Řízení. Organizace*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o., 2005. ISBN 80-86131-57-2.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Abeceda personalisty 2009*. 3. vydání. Olomouc: Nakladatelství ANAG 2009. ISBN 978-80-7263-512-2.

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o., 2000. ISBN 80-86131-25-4.

KOVANICOVÁ, D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. XVI. aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství Polygon, 2006. ISBN 80-7273-130-0.





MAITLAND, I. *Rozpočetnictví pro nefinanční manažery. Jak využít rozpočetnictví jako účinného nástroje řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-77-8

MILKOVICH, G.T., BOUDREAU J.W. *Human Resource Management*. 5th ed., Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1988. ISBN 0-256-05963-2.

PETRÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.

PIVRNEC, J. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing. spol. s r. o., 1995. ISBN 80-85623-92-7.

SCHULLER, R. S., HUBER, V. L. *Personnel and Human Resource Management*. 4th ed., St. Paul: West Publishing Company, 1990. ISBN 0-314-56277-X.

SEDLÁČEK, J. *Cash Flow*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-875-9.

*Studie odměňování společnosti PricewaterhouseCoopers PayWell 2009*. Praha: PricewaterhouseCoopers, 2009.

VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2001.

BEATTY, R. W., ERWING, J. R. and THARP, Ch. G. *HR's Role in Corporate Governance: Present and Prospective* [online]. [cit. 2009-11-16]. Dostupný z WWW: <<http://scholar.google.cz/scholar?hl=cs&lr=&q=author:%22Beatty%22+intitle:%22HR's+role+in+corporate+governance:+Present+and+prospective%22&um=1&ie=UTF-8&oi=scholar>>

*Financial Intelligence for HR Professionals* [online]. Business Literacy Institute, [cit. 2009-11-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.business-literacy.com/training-FI-for-HR.html>>

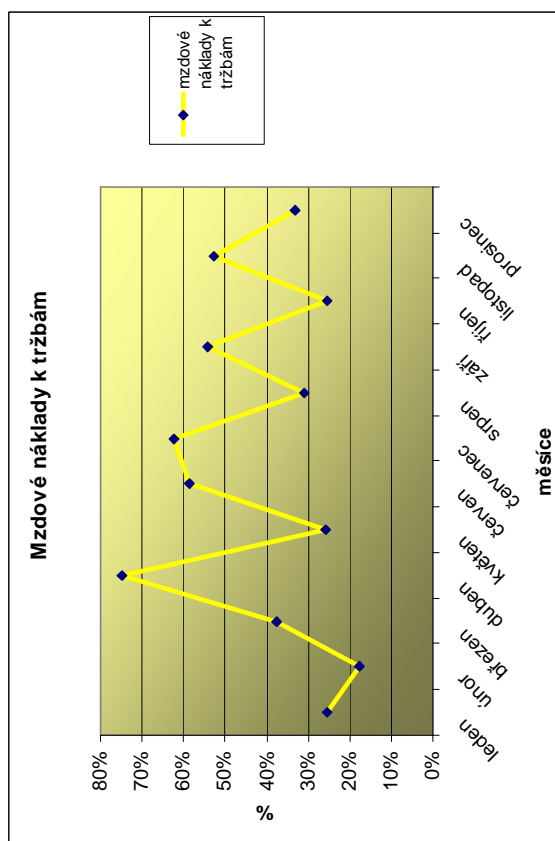
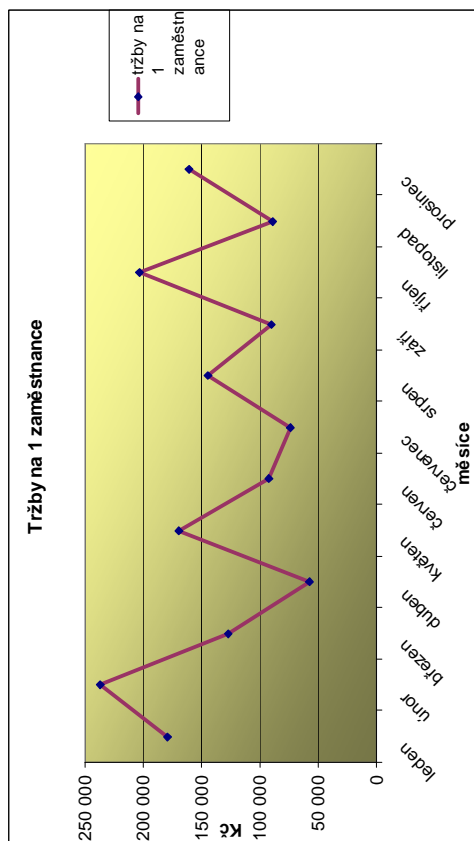
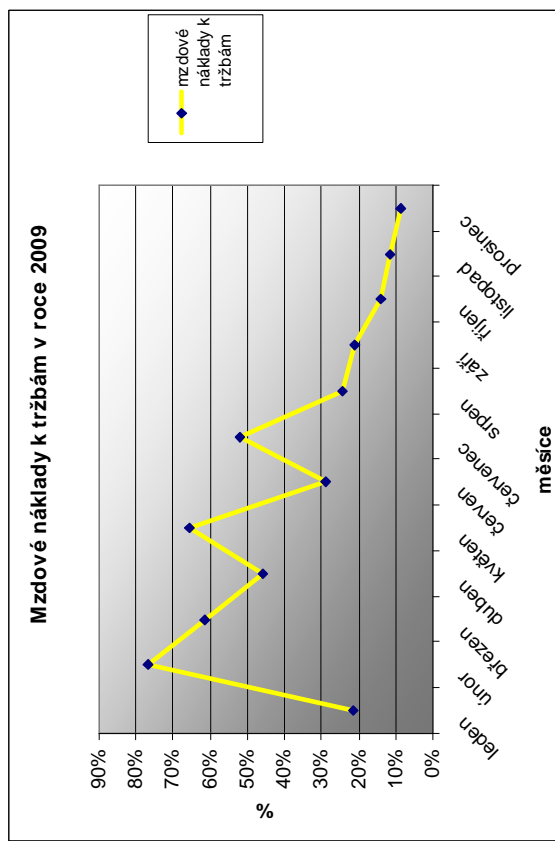
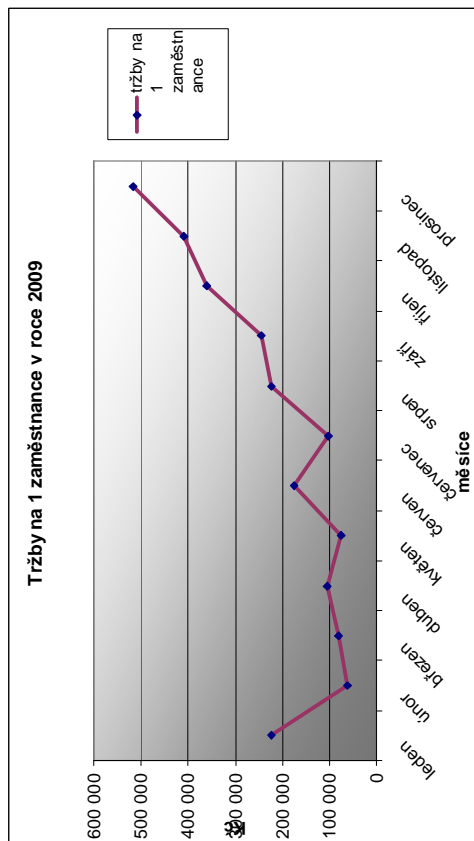


## Seznam příloh

	rozsah
Příloha A - HR náklady a poměrové ukazatele v roce 2008 a 2009	1 strana
Příloha B - Náklady na získání a výběr dělnické profese	1 strana
Příloha C - Náklady na získání a výběr technicko-hospodářské profese	1 strana
Příloha D - Rozpočet mzdových prostředků na rok 2010	1 strana
Příloha E - Náklady na přijímání a orientaci jednoho pracovníka THP profese	1 strana
Příloha F - Náklady na přijímání a orientaci jednoho pracovníka D profese	1 strana
Příloha G - Požadavek na nový nástup	1 strana
Příloha H - Karta procesu č. 6 Lidské zdroje	1 strana
Příloha I - Modul informace o personálním	1 strana
Příloha J - Katalog pracovních funkcí - porovnání s trhem	3 strany
Příloha K - Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2008	2 strany
Příloha L - Rozvaha k 31. 12. 2008	2 strany
Příloha M - Osobní dotazník	4 strany
Příloha N - Nabídka pracovní pozice	2 strany
Příloha O - Statistiky WorkFlow	1 strana



Příloha A - HR náklady a poměrové ukazatele v roce 2008 a 2009

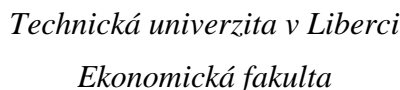




## Příloha B - Náklady na získání a výběr dělnické profese

Náklady na získání a výběr jednoho pracovníka dělnické profese - současný stav									
druh nákladu	počet uchazečů				náklady/ks	trvání v minutách	trvání (přepočít)	náklady za jednotku přímé	náklady za jednotku režijní
	montážní dělník	přířez	čištění	svalovna					
inzerce	70	120	280	100	382	3	0,05	1 000,00	
kommunikace e-mallem									
kommunikace telefonem - pozvání	16	15	25	20	382	3	0,05	19,10	19,10
náklady na telefon - pozvání	16	15	25	20	120	2	0,03	4,00	4,00
pohovor - trvání	16	15	25	20	664	30	0,50	332,00	332,00
pohovor - příprava (CV+cesta)	16	15	25	20	664	15	0,25	166,00	166,00
pohovor - testování	0	0	25	20	282	10	0,17	47,00	47,00
pohovor - vyhodnocení	16	15	25	20	664	3	0,05	33,20	33,20
kommunikace e-mallem - odmítnutí	9	9	15	7	382	1	0,02	6,37	6,37
kommunikace telefonem - nabídka PP	7	6	10	13	382	2	0,03	12,73	12,73
náklady na telefon - nabídka PP	7	6	10	13	120	2	0,03	4,00	4,00
náklady na telefon - odeslání uchazečů	7	6	10	13	382	5	0,08	31,83	31,83
tisk CV	16	15	25	20	10		0,00	6,00	6,00
kandidát z úřadu práce	10	5	20	8	382	15	0,25	95,50	95,50
tisk osobních dotazníků - kandidátů ÚP	10	5	20	8	3		0,00	3,00	3,00
náklady celkem	24 150	23 886	46 813	31 764	14 313				
náklady na získání a výběr 1 pracovníka	3 450	3 981	4 681	2 443	7 157				
	3 450	3 981	4 681	2 443	7 157				

Náklady na získání a výběr jednoho pracovníka dělnické profese - nový stav									
druh nákladu	počet uchazečů				náklady/ks	trvání v minutách	trvání (přepočít)	náklady za jednotku přímé	náklady za jednotku režijní
	montážní dělník	přířez	čištění	svalovna					
inzerce	70	120	280	100	382	3	0,05	1 000,00	
kommunikace e-mallem									
kommunikace telefonem - pozvání	16	15	25	20	382	3	0,05	19,10	19,10
náklady na telefon - pozvání	16	15	25	20	120	2	0,03	4,00	4,00
pohovor - individuální rozprava	16	15	25	20	664	17	0,28	188,13	188,13
pohovor - ukázka výrobních prostor, PPČ	16	15	25	20	664	3	0,05	33,20	33,20
pohovor - příprava (CV+cesta)	16	15	25	20	664	15	0,25	166,00	166,00
pohovor - testování	0	0	25	20	282	10	0,17	47,00	47,00
pohovor - vyhodnocení	16	15	25	20	664	3	0,05	33,20	33,20
kommunikace e-mallem - odmítnutí	9	9	15	7	382	1	0,02	6,37	6,37
kommunikace telefonem - nabídka PP	7	6	10	13	382	2	0,03	12,73	12,73
náklady na telefon - nabídka PP	7	6	10	13	120	2	0,03	4,00	4,00
náklady na telefon - odeslání uchazečů	7	6	10	13	382	5	0,08	31,83	31,83
tisk CV	16	15	25	20	10		0,00	6,00	6,00
kandidát z úřadu práce	10	5	20	8	382	15	0,25	95,50	95,50
tisk osobních dotazníků - kandidátů ÚP	10	5	20	8	3		0,00	3,00	3,00
náklady celkem	22 379	22 226	44 047	29 550	13 206				
náklady na získání a výběr 1 pracovníka	3 197	3 704	4 405	2 273	6 603				
	3 197	3 704	4 405	2 273	6 603				



Náklady na získání a výběr jednoho pracovníka - současný stav

Náklady na získání a výběr jednoho pracovníka - nový stav

\_\_\_\_\_



## Příloha D - Rozpočet mzdových prostředků na rok 2010

Rozpočet mzdových prostředků na rok 2010 - údaje v měsících - včetně Q-B

měsíc/rok	01/10	02/10	03/10	04/10	05/10	06/10	07/10	08/10	09/10	10/10	11/10	12/10	Celkem
THP													
Hrubá mzda	4 457 035	4 457 035	5 425 860	4 457 035	4 457 035	5 425 860	4 368 665	4 266 465	5 066 045	4 110 860	4 055 660	4 939 685	55 487 240
Zdravotní pojištění	401 133	401 133	488 327	401 133	401 133	488 327	393 180	383 982	455 944	369 977	365 009	444 572	4 993 852
Sociální zabezpečení	1 114 259	1 114 259	1 356 465	1 114 259	1 114 259	1 356 465	1 092 166	1 066 616	1 286 516	1 027 715	1 013 915	1 234 921	13 871 810
<b>Celkem</b>	<b>5 972 427</b>	<b>5 972 427</b>	<b>7 270 652</b>	<b>5 972 427</b>	<b>5 972 427</b>	<b>7 270 652</b>	<b>5 854 011</b>	<b>5 717 063</b>	<b>6 788 500</b>	<b>5 508 552</b>	<b>5 434 584</b>	<b>6 619 178</b>	<b>74 352 902</b>
D													
Hrubá mzda	2 218 318	2 218 318	2 645 729	2 150 206	1 784 991	1 678 710	952 141	952 141	1 136 057	952 141	952 141	1 136 057	18 776 952
Zdravotní pojištění	199 649	199 649	238 116	193 519	160 649	151 084	85 693	85 693	102 245	85 693	85 693	102 245	1 689 926
Sociální zabezpečení	554 579	554 579	661 432	537 552	446 248	419 677	238 035	238 035	284 014	238 035	238 035	284 014	4 694 238
<b>Celkem</b>	<b>754 228</b>	<b>754 228</b>	<b>899 548</b>	<b>731 070</b>	<b>606 897</b>	<b>570 761</b>	<b>323 728</b>	<b>323 728</b>	<b>386 260</b>	<b>323 728</b>	<b>323 728</b>	<b>386 260</b>	<b>6 384 164</b>
Celkem													
Hrubá mzda	6 675 353	6 675 353	8 071 589	6 607 241	6 242 026	7 104 570	5 320 806	5 218 606	6 202 102	5 063 001	5 007 801	6 075 742	74 264 192
Zdravotní pojištění	600 782	600 782	726 443	594 652	561 782	639 411	478 873	469 675	558 189	455 670	450 702	546 817	6 683 777
Sociální zabezpečení	1 668 838	1 668 838	2 017 897	1 651 810	1 560 506	1 776 142	1 330 202	1 304 652	1 550 526	1 265 750	1 251 950	1 518 936	18 566 048
<b>Celkem</b>	<b>8 944 973</b>	<b>8 944 973</b>	<b>10 815 930</b>	<b>8 853 703</b>	<b>8 364 314</b>	<b>9 520 123</b>	<b>7 129 881</b>	<b>6 992 933</b>	<b>8 310 817</b>	<b>6 784 422</b>	<b>6 710 454</b>	<b>8 141 495</b>	<b>99 514 017</b>

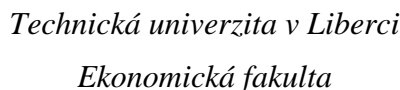
Rozpočet mzdových prostředků na rok 2010 - údaje v měsících - bez Q-B

měsíc/rok	01/10	02/10	03/10	04/10	05/10	06/10	07/10	08/10	09/10	10/10	11/10	12/10	Celkem
THP													
Hrubá mzda	4 457 035	4 457 035	4 457 035	4 457 035	4 457 035	4 457 035	4 368 665	4 266 465	4 368 665	4 110 860	4 055 660	4 110 860	52 023 385
Zdravotní pojištění	401 133	401 133	401 133	401 133	401 133	401 133	393 180	383 982	393 180	369 977	365 009	369 977	4 682 104
Sociální zabezpečení	1 114 259	1 114 259	1 114 259	1 114 259	1 114 259	1 114 259	1 092 166	1 066 616	1 092 166	1 027 715	1 013 915	1 027 715	13 005 846
<b>Celkem</b>	<b>5 972 427</b>	<b>5 972 427</b>	<b>5 972 427</b>	<b>5 972 427</b>	<b>5 972 427</b>	<b>5 972 427</b>	<b>5 854 011</b>	<b>5 717 063</b>	<b>5 854 011</b>	<b>5 508 552</b>	<b>5 434 584</b>	<b>5 508 552</b>	<b>69 711 336</b>
D													
Hrubá mzda	2 218 318	2 218 318	2 218 318	2 150 206	1 784 991	1 678 710	952 141	952 141	952 141	952 141	952 141	952 141	17 981 708
Zdravotní pojištění	199 649	199 649	238 116	193 519	160 649	151 084	85 693	85 693	85 693	85 693	85 693	85 693	1 656 821
Sociální zabezpečení	554 579	554 579	661 432	537 552	446 248	419 677	238 035	238 035	238 035	238 035	238 035	238 035	4 602 280
<b>Celkem</b>	<b>754 228</b>	<b>754 228</b>	<b>899 548</b>	<b>731 070</b>	<b>606 897</b>	<b>570 761</b>	<b>323 728</b>	<b>323 728</b>	<b>323 728</b>	<b>323 728</b>	<b>323 728</b>	<b>323 728</b>	<b>6 259 101</b>
Celkem													
Hrubá mzda	6 675 353	6 675 353	6 675 353	6 607 241	6 242 026	6 135 745	5 320 806	5 218 606	5 320 806	5 063 001	5 007 801	5 063 001	70 005 093
Zdravotní pojištění	600 782	600 782	600 782	594 652	561 782	552 217	478 873	469 675	478 873	455 670	450 702	455 670	6 338 925
Sociální zabezpečení	1 668 838	1 668 838	1 775 691	1 651 810	1 560 506	1 533 936	1 330 202	1 304 652	1 330 202	1 265 750	1 251 950	1 265 750	17 608 126
<b>Celkem</b>	<b>8 944 973</b>	<b>8 944 973</b>	<b>9 090 293</b>	<b>8 853 703</b>	<b>8 364 314</b>	<b>8 221 898</b>	<b>7 129 881</b>	<b>6 992 933</b>	<b>7 129 881</b>	<b>6 784 422</b>	<b>6 710 454</b>	<b>6 784 421</b>	<b>93 952 144</b>



## Příloha E - Náklady na přijímání a orientaci THP profese

druh nákladu	počet uchazečů			náklady/ks	trvání v minutách	trvání (přepočten)	náklady za jednotku přímé	náklady za jednotku režijní	náklady na pozici celkem			náklady celkem
	laborant	konstruktér	výzkumník						laborant	konstruktér	výzkumník	
zpracování pracovní smlouvy (+ podpisy)	2	1	2	382	15	0,25	95,50	95,50	382	191	382	955
zpracování pracovní smlouvy - materiál	2	1	2				18,00		36	18	36	90
vstupní zdravotní prohlídka - nový zaměstnanec	2	1	2	323	30	0,50	161,50		323	162	323	808
vstupní zdravotní prohlídka - zdravotnické zařízení	2	1	2	382	1	0,02	36,37	36,37	145	73	145	364
zaslání podkladů novému zaměstnanci (pracovní smlouva, mzdový předpis)	2	1	2	382	5	0,08	31,83	31,83	127	64	127	318
informace dovnit firmu (recepční, vedoucí, IT oddělení)	2	1	2	382	0,5	0,01	3,18	3,18	13	6	13	32
příprava čipů k označování docházky	2	1	2	382	15	0,25	95,50	95,50	382	191	382	955
výřetování klíču	2	1	2			25,00	25,00		50	25	50	125
ostatní nástupní dokumenty	2	1	2	382	1	0,02	6,37	6,37	25	13	25	64
ostatní nástupní dokumenty - materiál	2	1	2				15,00		30	15	30	75
orientační balíček - příprava	2	1	2	382	1,5	0,03	9,55	9,55	38	19	38	96
orientační balíček - materiál	2	1	2			0,00	15,00		30	15	30	75
osobní ochranné pracovní pomůcky	2	1	2			0,00	1000,00		2 000	0	2 000	4 000
domluva 1. pracovního dne	2	1	2	382	2	0,03	12,73	12,73	51	25	51	127
1. pracovní den - nástupní formality	2	1	2	382	120	2,00	764,00	764,00	611	306	611	1 528
1. pracovní den - uvedení na pracovní místo	2	1	2	473	120	2,00	946,00	946,00	757	378	757	1 892
mentor	2	1	2				3000,00		6 000	3 000	6 000	15 000
identifikační karta	2	1	2				200,00		400	200	400	1 000
zanesení do informačního systému	2	1	2	382	15	0,25	95,50	95,50	382	191	382	955
instalace PC - práce pracovníků IT	2	1	2	310	120	2,00	620,00	620,00	2 480	1 240	2 480	6 200
zřízení přístupu do PC a k informačnímu systému	2	1	2				200,00		400	200	400	1 000
nové PC+ SW	1	1	2				25000,00		25 000	25 000	50 000	100 000
nábytek - židle a stůl	1	1	2				7000,00		7 000	7 000	14 000	28 000
přihlášení na instituce zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení	2	1	2	382	3	0,05	19,10	19,10	76	38	76	191
školení BOZP a PO - účast nově zaměstnanec	2	1	2	323	60	1,00	323,00	323,00	1 292	646	1 292	3 230
školení BOZP a PO - organizace	2	1	2	382	90	1,50	573,00	573,00	458	229	458	1 146
seznámení se společností (politika, ISO, nakládání s odpady,...) - účast	2	1	2	323	60	1,00	323,00	323,00	1 292	646	1 292	3 230
seznámení se společností (politika, ISO, nakládání s odpady,...) - organizace	2	1	2	775	60	1,00	775,00	775,00	620	310	620	1 550
náklady celkem	2	1	2						50 402	40 201	82 402	173 005
náklady na přijetí a orientaci 1 pracovníka									25 201	40 201	41 201	34 601



Náklady na přijímání a orientaci jednoho pracovníka dělnické profese - současný stav

[illegible]

Náklady na přijímání a orientaci jednoho pracovníka dělnické profese - nový stav

druh nákladů	náklady za příjmy a výnosy jednoho pracovníka dle účtové osnovy - nový systém	počet uchazečů					náklady/ks	trvání v minutách	trvání (přepočít)	náklady za jednotku přímé	náklady za jednotku režijní	náklady na pozici celkem celkem					náklady celkem
		montážník	přířez	čistění	svarování	skladník						montážník	přířez	čistění	svarování	skladník	
zpracování pracovní smlouvy (- podpis)		7	6	10	13	2	382	15	0,25	95,50	95,50	1 337	1 146	1 910	2 483	382	7 258
zpracování pracovní smlouvy - materiál		7	6	10	13	2			0,50	18,00		126	108	180	234	36	684
zpracování pracovní smlouvy - nový zaměstnanec		7	6	10	13	2	156	30	0,50	78,00	78,00	1 092	936	1 560	2 028	312	9 928
vstupní zdravotní prohlídka - nový zdravotnické zařízení		7	6	10	13	2	382	1	0,02	36,37	6,37	2 99	256	427	556	85	1 624
vstupní zdravotní prohlídka - zdravotnické zařízení		7	6	10	13	2	382	5	0,08	31,83	31,83	446	382	637	828	127	2 419
zpracování podkladů novému zaměstnanci (pracovní smlouva, mzdový předpis)		7	6	10	13	2	382	382	0,01	3,18	3,18	45	38	64	83	13	242
informace dovnitř firmy (recepcní, vedoucí)		7	6	10	13	2	382	0,5	0,25	95,50	95,50	1 337	1 146	1 910	2 483	382	7 258
příprava čpu k označování docházky		7	6	10	13	2	382	15	0,25	95,50	95,50	1 337	1 146	1 910	2 483	382	7 258
vyhotovení klíče		7	6	10	13	2			0,00	25,00		175	150	250	325	50	950
poslati následní dokumenty - příprava		7	6	10	13	2	382	1	0,02	6,37	6,37	89	76	127	166	25	484
poslati následní dokumenty - materiál		7	6	10	13	2			0,00	15,00		105	90	150	195	30	570
orientační balíček - příprava		7	6	10	13	2	382	1,5	0,03	9,55	9,55	134	115	191	248	38	726
orientační balíček - materiál		7	6	10	13	2			0,00	15,00		105	90	150	195	30	570
osobní ochranné pracovní pomůcky		7	6	10	13	2	382	2	0,03	12,73	12,73	178	153	255	331	51	968
domluva 1. pracovního dne		7	6	10	13	2	382	240	4,00	1 528,00	1 528,00	563	483	804	1 045	161	3 056
1. pracovní den - následní formality		7	6	10	13	2	382	1500	25,00	7 050,00	7 050,00	2 597	2 226	3 711	4 824	742	14 100
1. pracovní den - uvedení na pracovní místo		7	6	10	13	2	282			3 000,00		21 000	18 000	30 000	39 000	6 000	114 000
mentor		7	6	10	13	2				200,00		1 400	1 200	2 000	2 600	400	7 600
identifikační karta		7	6	10	13	2				95,50		1 337	1 146	1 910	2 483	382	7 258
zanesení do informačního systému		7	6	10	13	2	382	15	0,25	95,50	95,50	1 337	1 146	1 910	2 483	382	7 258
přihlášení na instituce zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení		7	6	10	13	2	382	1	0,02	6,37	6,37	89	76	127	166	25	484
skolení BOZP a PO - účast nový zaměstnanec		7	6	10	13	2	156	60	1,00	156,00	156,00	2 184	1 872	3 120	4 056	624	11 856
skolení BOZP a PO - organizace		7	6	10	13	2	382	90	1,50	573,00	573,00	211	181	302	392	60	1 146
seznámení se společností (politika, ISO, nakládání s odpady,...) - účast		7	6	10	13	2	156	60	1,00	156,00	156,00	2 184	1 872	3 120	4 056	624	11 856
seznámení se společností (politika, ISO, nakládání s odpady,...) - organizace		7	6	10	13	2	775	120	2,00	1 560,00	1 560,00	1 142	979	1 632	2 121	326	6 200
náklady celkem												45 175	38 722	64 536	83 897	12 907	245 236
náklady na přijetí a orientaci 1 pracovníka												6 454	6 454	6 454	6 454		6 454





Příloha G - Požadavek na nový nástup

Nový nástup 0010-10			
Datum nástupu: 01.04.2010		Pozice: manažer jakosti	
Titul: Ing.	Jméno: Markéta	Příjmení: Nováková	Titul: 
Oddělení: kvalita - Pavel Ječmeň		Lokalita: V Horkách	Místnost: bude určena
<input checked="" type="checkbox"/> Pevná linka		<input checked="" type="checkbox"/> Mobil	Limit: <input type="text"/> <input type="checkbox"/> Blackberry
<input checked="" type="checkbox"/> Lotus Notes		<input type="checkbox"/> VPN	<input type="checkbox"/> Leonardo
<input checked="" type="checkbox"/> PC: <input type="radio"/> PC pevné <input checked="" type="radio"/> Notebook <input type="radio"/> Konstruktéřské <input type="radio"/> Sdílené PC s		SW: <input checked="" type="checkbox"/> Office	Inventor: <input type="radio"/> Prohlížeč <input type="radio"/> Series <input type="radio"/> Professional
		Další SW: <input type="checkbox"/> Technický slovník <input type="checkbox"/> Solidworks viewer V základu - antivir, PDF reader	
Speciality: <input type="text"/>			
<input checked="" type="checkbox"/> Přístup do systémů:		od <input type="text"/> do <input type="text"/> <input type="checkbox"/> Po <input type="checkbox"/> Út <input type="checkbox"/> Stř <input type="checkbox"/> Čt <input type="checkbox"/> Pá <input type="checkbox"/> So <input type="checkbox"/> Ne	
<input checked="" type="checkbox"/> Přístup do internetu:		od <input type="text"/> do <input type="text"/> <input type="checkbox"/> Po <input type="checkbox"/> Út <input type="checkbox"/> Stř <input type="checkbox"/> Čt <input type="checkbox"/> Pá <input type="checkbox"/> So <input type="checkbox"/> Ne	
<input checked="" type="checkbox"/> Založit v Heliosu:		Stejná práva jako: Pavel Ječmeň	
Speciality Helios: <input type="text"/>			
<input type="checkbox"/> Povolit extranet:		<input type="text"/>	
<input checked="" type="checkbox"/> Povolit docházku:		Stejná práva jako: Pavel Ječmeň	
Speciality docházka: <input type="text"/>			
Poznámky: <input type="text"/>			
Schváleno - Ondřej Veselovský /			
Poznámka CFO: <input type="text"/>			

Přílohy:

Protokol:			
19.02.2010	Štěpánka Bacílková	00-Založeno	
19.02.2010 09:41	Štěpánka Bacílková	Založení požadavku	
19.02.2010 12:26	Pavel Ječmeň	Doplnění vedoucí oddělení	
19.02.2010 13:17	Ondřej Veselovský	Schválení CFO	



## Příloha H - Karta procesu č. 6 Lidské zdroje

Název procesu	Lidské zdroje	Vlastník procesu
		Vedoucí oddělení lidských zdrojů
Cíl procesu	Pokrytí potřeb všech oddělení společnosti z hlediska lidských zdrojů - tj. zajištění zaměstnanců v požadovaném množství a s požadovanou odbornou úrovní, zajištění konzultačně organizačního servisu/podpory v oblasti řízení lidských zdrojů.	Vykonavatelé procesu
		Personalista Vedoucí jednotlivých oddělení Ostatní vedoucí pracovníci
Popis procesu	Získání zaměstnanců na základě definované potřeby, organizační zajištění jejich odměňování, motivace, vzdělávání a obecné informovanosti. V případě nutnosti zajištění snížení počtu zaměstnanců.	
<b>Vstupy</b>		
Viz karta 6.1 Získání zaměstnanců		
Viz karta 6.2 Odměňování a motivace		
Viz karta 6.3 Vzdělávání a kariéra		
Viz karta 6.4 Ukončení pracovního poměry		
<b>Výstupy</b>		
Viz karta 6.1 Získání zaměstnanců		
Viz karta 6.2 Odměňování a motivace		
Viz karta 6.3 Vzdělávání a kariéra		
Viz karta 6.4 Ukončení pracovního poměry		
<b>Proces je popsán</b>		
TOP 6.2 01 Výcvik zaměstnanců		
OS HR 01 CZ Mzdový předpis		
<b>Seznam záznamů</b>		
Obecné	Viz karty 6.1 – 6.4 (Lidské zdroje)	
Interní	Viz karty 6.1 – 6.4 (Lidské zdroje)	
Důvěrné	Viz karty 6.1 – 6.4 (Lidské zdroje)	
Legislativa, normy, vyhlášky, nařízení	Viz. Registr legislativy Zákoník práce	
KPI ukazatele procesu	Procento nákladů na vzdělávání vzhledem k tržbám Fluktuace Hodnocení spokojenosti zaměstnanců	



## Příloha I - Modul informace o personálním

MODUL INFORMACE O PERSONÁLNÍM				
HR	Název	Popis	Forma	Alt. Zdroj
HR1	PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ ODDĚLENÍ			
	1. Organizační struktura oddělení		soubor	
	2. Fotogalerie oddělení		soubor	
	3. Kontakt na zaměstnance oddělení		soubor	
HR2	ČINNOST A FUNKCE ODDĚLENÍ			
	1. Získání zaměstnanců		soubor	
	1.1. aktuální volné pozice	přehled aktuálních volných pozic ve společnosti	odkaz	
	1.2. adaptační program	popis a průběh adaptačního programu	soubor	
	2. Odměňování a motivace		soubor	
	2.1. mzdový předpis		soubor	
	2.2. odměňování a benefity	přehled a popis nabízených benefitů jako jsou např.: čtvrtletní prémie, FlexiPassy, T-Mobile	odkaz	
	3. Vzdělávání a kariéra		soubor	
	3.1. celofiremní přehled školení a kurzů		soubor	
	4. Ukončení pracovního poměru		soubor	
HR3	DŮLEŽITÉ INFORMACE Z ODDĚLENÍ			
	1. Informace z oddělení	zde naleznete informace o jazykových kuzech, informace a fotografie z různých společenských akcí,	odkaz	
	2. Směrnice	mzdový předpis, adaptační program, pravidla pro pohyb osob	odkaz	
	3. Formuláře	záznam hodnocení, průvodce školením, prezenční listina	odkaz	
	4. Rády	pracovní řád, organizační řád	odkaz	



## Příloha J - Katalog pracovních funkcí - porovnání s trhem - strana 1

Poř.č.	název funkce (druh práce v pracovní smlouvě)	interní tarifní třída	prémie dle mzd. Předpisu	typ funkce	typ mzdy	tržní poměr	poznámka
1	CEO - Chief Executive Officer	-		THP	smluvní	150%	pozor - možné snížit
2	Ředitel obchodu a marketingu	-		THP	smluvní	200%	pozor - možné snížit
3	Ředitel pro strategický rozvoj	-		THP	smluvní	150%	pozor - možné snížit
4	Ředitel výroby a product manager	-		THP	smluvní	131%	pozor - možné snížit
5	Finanční ředitel (CFO)	-		THP	smluvní	139%	pozor - možné snížit
6	Ředitel výzkumu a vývoje	-		THP	smluvní	94%	navýšit mzdu
7	Vedoucí oddělení nákupu	-		THP	smluvní	100%	pozor - možné snížit
8	Manažer servisu a montáže NANO	-		THP	smluvní	125%	pozor - možné snížit
9	Vedoucí oddělení lidských zdrojů	-		THP	smluvní	114%	pozor - možné snížit
10	Vedoucí oddělení konstrukce	-		THP	smluvní	115%	pozor - možné snížit
11	Vedoucí oddělení technologie	-		THP	smluvní	92%	navýšit mzdu
12	Manažer výroby	-		THP	smluvní	84%	navýšit mzdu
13	Manažer projektové kanceláře	9	25	THP	měsíční	105%	pozor - možné snížit
14	Vedoucí oddělení vývoje materiálů	-		THP	smluvní	92%	navýšit mzdu
15	vedoucí účetního oddělení	9	25	THP	měsíční	80%	navýšit mzdu
16	systémový administrátor	8	20	THP	měsíční	117%	pozor - možné snížit
17	aplikační analytik	8	20	THP	měsíční	95%	navýšit mzdu
18	správce PC sítě	8	20	THP	měsíční	99%	navýšit mzdu
19	vedoucí oddělení kvality (Quality Manager)	8	20	THP	měsíční	70%	navýšit mzdu
20	konstruktér 3D	8	20	THP	měsíční	101%	pozor - možné snížit
21	výzkumný pracovník - fyzik	8	20	THP	měsíční	76%	navýšit mzdu
22	výzkumný pracovník - chemik	8	20	THP	měsíční	76%	navýšit mzdu
23	finanční kontrolor	8	20	THP	měsíční	130%	pozor - možné snížit
24	Senior Key Account Manager	8	20	THP	měsíční	90%	navýšit mzdu
25	Key Account Manager	8	20	THP	měsíční	90%	navýšit mzdu
26	Account Manager	8	20	THP	měsíční	100%	navýšit mzdu
27	Projektový vedoucí produktového vývoje	8	20	THP	měsíční	96%	navýšit mzdu
28	Vedoucí skupiny R&D	8	20	THP	měsíční	84%	navýšit mzdu
29	Manažer realizace NANO	8	20	THP	měsíční	145%	pozor - možné snížit
30	manažer obchodu	8	20	THP	měsíční	154%	pozor - možné snížit
31	manažer dotačních programů	8	20	THP	měsíční	92%	navýšit mzdu



Příloha J - Katalog pracovních funkcí - porovnání s trhem - strana 2

Poř.č.	název funkce (druh práce v pracovní smlouvě)	interní tarifní třída	prémie dle mzd. Předpisu	typ funkce	typ mzdy	tržní poměr	poznámka
32	vedoucí TPV/vedoucí TPV NANO	8	20	THP	měsíční	93%	navýšit mzdu
33	vedoucí výroby	8	20	THP	měsíční	102%	pozor - možné snížit
34	dispečer montáže SEMI	8	20	THP	měsíční	128%	pozor - možné snížit
35	koordinátor výroby NANO	8	20	THP	měsíční	118%	pozor - možné snížit
36	technolog montáže NANO	8	20	THP	měsíční	113%	pozor - možné snížit
37	dispečer přířezu	8	20	THP	měsíční	130%	pozor - možné snížit
38	dispečer svařovny	8	20	THP	měsíční	130%	pozor - možné snížit
39	vedoucí skladu	8	20	THP	měsíční	116%	pozor - možné snížit
40	specialista CAD/CAM	8	20	THP	měsíční	119%	pozor - možné snížit
41	programátor CNC	8	20	THP	měsíční	87%	navýšit mzdu
42	vedoucí oddělení laboratoří	8	20	THP	měsíční	77%	navýšit mzdu
43	specialista aplikačního vývoje	7	20	THP	měsíční	142%	pozor - možné snížit
44	bezpečnostní technik	7	20	THP	měsíční	129%	pozor - možné snížit
45	specialista strategického nákupu	7	20	THP	měsíční	89%	navýšit mzdu
46	specialista operativního nákupu	7	20	THP	měsíční	100%	pozor - možné snížit
47	technik životního prostředí	7	20	THP	měsíční	105%	pozor - možné snížit
48	technolog - vedoucí projektu	7	20	THP	měsíční	115%	pozor - možné snížit
49	technolog přípravy výroby	7	20	THP	měsíční	111%	pozor - možné snížit
50	technolog kalkulant	7	20	THP	měsíční	113%	pozor - možné snížit
51	technolog normovač	7	20	THP	měsíční	113%	pozor - možné snížit
52	technolog - specialista obrábění	7	20	THP	měsíční	113%	pozor - možné snížit
53	technolog	7	20	THP	měsíční	113%	pozor - možné snížit
54	specialista řízení jakosti	7	20	THP	měsíční	124%	pozor - možné snížit
55	technik kvality a metrolog	7	20	THP	měsíční	90%	navýšit mzdu
56	technik kvality	7	20	THP	měsíční	90%	navýšit mzdu
57	technik kontroly	7	20	THP	měsíční	90%	navýšit mzdu
58	specialista strategického marketingu	7	20	THP	měsíční	88%	navýšit mzdu
59	specialista marketingu	7	20	THP	měsíční	78%	navýšit mzdu
60	specialista CRM	7	20	THP	měsíční	78%	navýšit mzdu
61	interní technik BOZP a PO a správce majetku	7	20	THP	měsíční	128%	pozor - možné snížit
62	personalista	7	20	THP	měsíční	72%	navýšit mzdu



## Příloha J - Katalog pracovních funkcí - porovnání s trhem - strana 3

Poř.č.	název funkce (druh práce v pracovní smlouvě)	interní tarifní třída	prémie dle mzd. Předpisu	typ funkce	typ mzdy	tržní poměr	poznámka
63	zkušební technik technolog	7	20	THP	měsíční	89%	navýšit mzdu
64	účetní	6	15	THP	měsíční	105%	pozor - možné snížit
65	skladová / materiálová účetní	6	15	THP	měsíční	86%	navýšit mzdu
66	administrátor/ka dotačních programů	6	15	THP	měsíční	112%	pozor - možné snížit
67	konstruktér 2D	6	15	THP	měsíční	91%	navýšit mzdu
68	asistentka obchodu	6	15	THP	měsíční	95%	navýšit mzdu
69	referent nákupu	6	15	THP	měsíční	78%	navýšit mzdu
70	referent TPV NANO	6	15	THP	měsíční	92%	navýšit mzdu
71	referent administrativy - technologie	6	15	THP	měsíční	92%	navýšit mzdu
72	referent administrativy výroby	6	15	THP	měsíční	92%	navýšit mzdu
73	technik - laborant	6	15	THP	měsíční	88%	navýšit mzdu
74	mistr skladu	6	15	dělnická	měsíční	107%	pozor - možné snížit
75	asistentka	5	15	THP	měsíční	130%	pozor - možné snížit
76	asistentka generálního ředitele	5	15	THP	měsíční	130%	pozor - možné snížit
77	administrativní pracovnice/recepční	5	15	THP	měsíční	97%	navýšit mzdu
78	montážní dělník	7	30	Dělnická	hodinová	90%	navýšit mzdu
79	montážní dělník NANO	7	30	Dělnická	hodinová	102%	pozor - možné snížit
80	servisní technik	7	30	Dělnická	hodinová	109%	pozor - možné snížit
81	svářeč plastů	6	30	Dělnická	hodinová	92%	navýšit mzdu
82	skladník/skladnice	5	30	Dělnická	měsíční	87%	navýšit mzdu
83	expedient	5	30	Dělnická	měsíční	101%	pozor - možné snížit
84	obráběč plastů	5	30	Dělnická	hodinová	106%	pozor - možné snížit
85	obsluha dřevoobráběcích strojů	4	30	Dělnická	hodinová	100%	pozor - možné snížit
86	obsluha CNC	3	30	Dělnická	hodinová	100%	pozor - možné snížit
87	dělnice/dělník - opracování polotovarů	3	30	Dělnická	hodinová	96%	navýšit mzdu
88	manipulant	3	30	Dělnická	hodinová	84%	navýšit mzdu
89	uklízečka	2	30	Dělnická	hodinová	99%	navýšit mzdu

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**

druhové členění  
k 31. prosinci 2008  
(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

ELMARCO s.r.o.

V Horkách 70

480 07 Liberec

Česká republika

Identifikační číslo

22423738

Číslo a	TEXT b	Číslo jedn. c	Skutečnost v účet. období	
			běžným 1	minulým 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (I.01-02)	03		
II.	Výkony (I.05+06+07)	04	312 179	330 542
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	270 188	318 188
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	19 489	17 773
II.3.	Aktivace	07	22 482	2 583
B.	Výkonová spotřeba (I.08+10)	08	204 865	223 449
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	203 036	220 549
B.2.	Služby	10	61 630	93 900
+	Přidaná hodnota (I.03+04-08)	11	17 611	15 093
C.	Osobní náklady (I.13 až 16)	12	98 238	76 329
C.1.	Mzdové náklady	13	72 498	54 653
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a dozorčí	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	23 044	19 118
C.4.	Sociální náklady	16	2 697	2 548
D.	Daně a poplatky	17	347	264
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	11 015	8 180
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (I.20+21)	19	3 762	4 255
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	150	
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3 612	4 255
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (I.23+24)	22	3 709	3 836
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F.2.	Prodávý materiál	24	3 709	3 836
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a kompenzačních nákladů příštích období	25	- 34 140	- 25 030
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	17 080	6 880
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 722	1 937
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
+	Provozní výsledek hospodaření (I.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	- 43 823	- 40 269







## Příloha K - Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2008 - strana 2

**ELMARCO s.r.o.**Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (nekonsolidovaný)  
k 31. prosinci 2008

Označ.	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účet. období	
			běžným	minulým
a	b	c	1	2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (I.34+35+36)	33		
VII.1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podílnickým vlivem	34		
VII.2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K	Náklady z finančního majetku	38		
IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		10 080
L	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	24 583	
M	Změna slávu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X	Výnosové úroky	42	1 316	792
N	Nákladové úroky	43	8 552	13 207
XI	Ostatní finanční výnosy	44	27 582	17 686
O	Ostatní finanční náklady	45	28 977	19 106
XII	Převod finančních výnosů	46		
P	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (I.31-32+33+37-38+39-40+41+42-43+44-45+46-47)	48	- 30 224	- 3 706
Q	Daň z příjmů ze běžnou činnost (I.50+51)	49	- 352	470
Q.1	-splatná	50		726
Q.2	-odložená	51	- 352	- 256
**	Výsledek hospodaření ze běžnou činnost (I.30+48-49)	52	- 74 898	- 44 606
XIII	Mimořádné výnosy	53		
R	Mimořádné náklady	54		
S	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (I.56+57)	56		
S.1	-splatná	56		
S.2	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (I.53-54-55)	58		
T	Převod zisku na výsledek hospodaření v účetním období	59		
***	Výsledek hospodaření ze účetní období (+/-) (I.52+58-59)	60	- 74 390	- 44 606
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (I.30+48+60-64)	61	- 74 047	- 44 036

Číslo:	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, které je účetní jednotkou:
24. března 2009	 Ing. Ladislav Mareš jednatel společnosti







## Příloha L - Rozvaha k 31. 12. 2008 - strana 1

ELMARCO s.r.o.

Rozvaha (nekonsolidovaná)

k 31. prosinci 2008

ROZVAHA

v plném rozsahu  
k 31. prosinci 2008  
(v letech Kč)

Ověřitel firma a slovo

ELMARCO s.r.o.

Věrohodně

24.03.2009

Čestně potvrzuje

Identifikační číslo

24-031750

Období: 1.1.2024 - 31.12.2024

Identifikační číslo: 00

Označ	Název	Běžná účetní období				Min. účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto	
P A S I V A						
031	Obchodní závazky (031a+031b)	227 856	-4 480	223 376	185 538	
032	Závazky (032a+032b)	87 473	-1 870	85 603	81 004	
033	Závazky (033a+033b)	20 831	-1 870	18 961	22 465	
034	Nedokončená výroba a poskytnutí	58 642		58 642	39 143	
035	Výrobky					
036	Záhlaví					
037	Záhlaví					
038	Prostředky záloh na zboží					
039	Dlouhodobé pohledávky (039a+039b)	396		396	751	
040	Pohledávky z obchodních vztahů					
041	Pohledávky - ovládací a řídicí osoby					
042	Pohledávky - podnikatelský vliv					
043	Pohledávky za sociální, zdravotní a jiné dávky					
044	Dlouhodobé poskytnuté zálohy					
045	Dlouhodobé poskytnuté zálohy					
046	Dlouhodobé poskytnuté zálohy					
047	Jiný pohledávky	396		396	751	
048	Obchodní závazky (048a+048b)	120 070	-2 516	117 554	50 030	
049	Pohledávky z obchodních vztahů	34 372	-2 016	32 356	15 607	
050	Pohledávky - ovládací a řídicí osoby	14 751		14 751	1 747	
051	Pohledávky - podnikatelský vliv					
052	Pohledávky za sociální, zdravotní a jiné dávky	10 896		10 896	9 663	
053	Sociální zabezpečení a nemocenské pojištění					
054	Sociální zabezpečení a nemocenské pojištění	16 787		16 787	7 402	
055	Sociální zabezpečení a nemocenské pojištění	2 102		2 102	1 870	
056	Sociální zabezpečení a nemocenské pojištění	2 886		2 886	3 106	
057	Sociální zabezpečení a nemocenské pojištění	38 473		38 473	10 817	
058	Sociální zabezpečení a nemocenské pojištění	18 924		18 924	72 211	
059	Sociální zabezpečení a nemocenské pojištění	215		215	354	
060	Sociální zabezpečení a nemocenské pojištění	19 706		19 706	71 857	
061	Sociální zabezpečení a nemocenské pojištění					
062	Sociální zabezpečení a nemocenské pojištění					
063	Sociální zabezpečení a nemocenské pojištění	142 209		142 209	106 314	
064	Sociální zabezpečení a nemocenské pojištění	1 634		1 634	2 800	
065	Sociální zabezpečení a nemocenské pojištění	140 556		140 556	101 508	
066	Sociální zabezpečení a nemocenské pojištění	20		20	20	



## Příloha L - Rozvaha k 31. 12. 2008 - strana 2

ELMARCO s.r.o.  
Rozvaha (nekonsolidovaná)  
k 31. prosinci 2008

Czíslo	PASIVA	Řad.	Běžné období	Minulé období
B.II	Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	102	166 851	48 468
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	103	134 007	29 500
2	Závazky - ovládatel a říditel osoby	104	949	401
3	Závazky - poskytnutí vř.	105		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k obecním úřadům	106		
5	Závazky z zaměstnanců	107	4 896	3 529
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	2 553	2 394
7	5181 - bankovní závazky a dluhy	109	528	790
8	Krátkodobá příjlová záloha	110	14 477	3 213
9	Účty ostatních	111		
10	Dokladné účty peer-to-peer	112	2 706	8 355
11	Jiné závazky	113	25 677	86
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.116+119+117)	114	164 422	144 782
B.V.	Dokladné účty dlouhodobé	115	73 036	64 904
2	Krátkodobá bankovní úvěry	116	91 300	103 214
3	Krátkodobá finanční výpomoci	117		
C.I.	Časové rozlišení (ř.119+120)	118	1 232	175
C.I.1	Výdaje příjlových období	119	1 232	175
2	Výdaje příjlových období	120		

Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je uživatelem programu:

24. března 2009

Ing. Ladislav Mareš

jednatel společnosti



ELMARCO s.r.o.  
Rozvaha (nekonsolidovaná)  
k 31. prosinci 2008

Číslo	PASIVA	Řad.	Běžné období	Minulé období
A.II	PASIVA CELKEM (ř.68+69+119)	067	589 195	509 959
A.II.1	Vlastní kapitál (ř.68+73+74+81+84)	068	239 558	304 320
A.II.1.1	Zakladní kapitál (ř.73+74+75)	069	278 570	278 570
A.II.1.1.1	Zakladní kapitál	070	278 570	278 570
2	Vlastní akcie a vlastní dlouhodobé půjčky (-)	071		
3	Změny základního kapitálu	072		
A.II.1.2	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	073	794	232
A.II.1.2.1	Erární fondy	074		
2	Časové hospodářské fondy	075	180	180
3	Časové fondy z přecenění majetku a závazků	076	544	412
4	Časové fondy z přecenění cenných papírů	077		
A.II.1.2.2	Rezervní fondy a ostatní rezervy	078	342	342
A.II.1.2.2.1	Základní rezervní fond	079	342	342
2	Statutární a ostatní fondy	080		
A.IV.	Výsledky hospodářské minulých let (ř.82+83)	081	25 849	70 353
A.IV.1	Hesedový zisk minulých let	082	25 849	70 353
2	Neúspěšná ztráta minulých let	083		
A.V	Výsledek hospodářské běžného účetního období (+/-)	084	-74 360	-44 505
B	Celá ztráta (ř.86+87+102+114)	085	358 369	204 485
B.1	Rezervy (ř.87 až 90)	086	4 246	6 571
B.1.1	Rezervy podle zákonných předpisů	087		
2	Rezervy na důchody a podobné závazky	088		
3	Rezervy na dan z příjmů	089		
4	Ostatní rezervy	090	4 246	6 571
B.1.2	Dobrovolné závazky (ř.92 až 101)	091	2 843	4 944
B.1.2.1	Závazky z obchodních vztahů	092	2 843	4 944
2	Závazky - ovládatel a říditel osoby	093		
3	Závazky - poskytnutí vř.	094		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k obecním úřadům	095		
5	Provozové příjlové zálohy	096		
6	Výdaje dlouhodobé	097		
7	Dobrovolné směnky k úhradě	098		
8	Dobrovolné účty poskytnutí	099		
9	Jiné závazky	100		
10	Ostatné závazky	101		



## OSOBNÍ DOTAZNÍK

### I. Část - pro účely VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Jméno a příjmení, titul:	
Kontaktní adresa:	
Kontakt - telef. číslo:	

#### Vzdělání

Dokončené vzdělání			
Od	Do	Název školy a specializace (obor studia)	Druh závěrečné zkoušky

#### Studium v současnosti

Od	Do	Název školy a specializace (obor studia)	Druh závěrečné zkoušky

#### Kurzy, certifikáty a odborná školení

Od	Do	Název	Druh závěrečné zkoušky

#### Speciální oprávnění (např. VZV, svářečský průkaz apod.)

--

Máte řidičský průkaz ?		Skupina:	
------------------------	--	----------	--

#### Znalost práce na PC

Typ software	Úroveň znalostí	Typ software	Úroveň znalostí	Úroveň znalostí
				1 - velmi dobře
				2 - dobře
				3 - částečně

#### Znalost jazyků

Jazyk	Psaní	Porozumění	Komunikace	Úroveň znalostí
				1 - velmi dobře
				2 - dobře
				3 - částečně



Příloha M - Osobní dotazník - strana 2

<b>Na jaké pozici by jste se chtěl/a uplatnit:</b>

**Praxe**

**Průběh předchozích zaměstnání**

(uveďte všechna zaměstnání i v průběhu studia, vojenské základní služby, evidence na ÚP apod.)

Od	Do	Název společnosti	Pracovní zařazení	Důvod ukončení prac. poměru

**Máte ještě jiný pracovní poměr nebo podnikatelskou činnost ?**

Zaměstnavatel	Od	Druh činnosti	Úvazek

**Máte nějaké zdravotní omezení pro práci, kterou byste u nás vykonával(la)?**

		<b>Máte ZPS?</b>	
<b>Jste kuřák?</b>		<b>Byl jste někdy trestně stíhán?</b>	

**Zájmy a koníčky:**

----------------------

**Souhlas s nakládáním s osobními daty**

Svým podpisem potvrzuji, že souhlasím se zpracováním poskytnutých osobních údajů dle zák. č.101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Společnost Elmarco se zavazuje, že poskytnuté údaje budou zpracovány pouze pro účely výběrového řízení. Dále se zavazuje, že k osobním údajům budou mít přístup pouze zaměstnanci, kteří se písemně zavázali zachovávat mlčenlivost o osobních údajích.

\_\_\_\_\_  
Jméno a příjmení kandidáta

\_\_\_\_\_  
Podpis

\_\_\_\_\_  
Datum

<b>Poznámky zaměstnavatele:</b>	<b>Název pozice:</b>
	<b>Datum nástupu:</b>
	<b>Nástupní mzda:</b>



## OSOBNÍ DOTAZNÍK II. Část

<b>Jméno a příjmení, titul:</b>	<b>Rodné či jiné v minulosti užívané příjmení</b> (vyplňte i v případě, že je stejné):
<b>Datum narození:</b>	
<b>Rodné číslo:</b>	
<b>Místo narození:</b>	
<b>Rodinný stav:</b>	
<b>Státní příslušnost:</b>	
<b>Číslo občanského průkazu:</b>	
<b>Cizinec uveďte č. obč. průkazu nebo č. pasu:</b>	
<b>Adresa trvalého bydliště:</b>	
<b>Adresa přechodného bydliště:</b>	
<b>Zdravotní pojišťovna (vyplňte celým slovem):</b>	

### Moji mzdu poukazujte na tento účet.

Číslo účtu pro vyplacení mzdy:	
--------------------------------	--

### Rodinní příslušníci (manžel(ka), druh, družka, děti)

Jméno a příjmení (i rodné)	Datum narození	Rodné číslo	Invalidita	Budete uplatňovat slevu z daně?

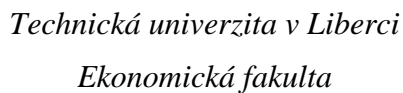
### Máte stanovené srážky ze mzdy, např. výživné, půjčky a jiné závazky?

Kým stanoveno	Číslo jednací	Ze dne	Ve výši Kč

Místopřísežně prohlašuji, že jsem nic nezamlčel(a) a všechny uvedené údaje jsou pravdivé.  
Zavazuji se vždy ihned oznámit změny uvedených skutečností, případně doplnit jiné skutečnosti související s výkonem práce.

Podpis

Datum



Místopřísežně prohlašuji, že jsem nic nezamířel(a) a všechny uvedené údaje jsou pravdivé.  
Zavazuji se vždy ihned oznámit změny uvedených skutečností, případně doplnit jiné skutečnosti související s výkonem práce.

Datum



---

Příloha N - Nabídka pracovní pozice - strana 1

**Krvštof HODÁČ**

**Věc: Nabídka podmínek pracovního poměru**

Vážený pane Hodáči,

níže uvádíme přehled podmínek, za nichž bychom Vám rádi nabídli uzavření pracovního poměru mezi Vámi a Elmarco s.r.o. :

- Pracovní poměr v 1. fázi na dobu určitou na **3 měsíců** ode dne nástupu – **do 30.4.2010**
- Datum nástupu - **1. 2. 2010 (konkrétní směnu Vám sdělíme telefonicky v pátek 29.1.2010)**
- Zkušební doba na dobu 3 měsíců – tedy **do 30. 4. 2010**
- Rozvržení pracovní doby – **nepřetržitý provoz (12-ti hodinové směny)**
- Místo výkonu práce **Liberec**
- Přímý nadřízený – **technolog-vedoucí projektu**
- Pracovní pozice **Montážní dělník**
- Výše mzdy ve zkušební době - **fixní mzda 85 Kč/1 hod + 30% prémie** (variabilní mzdová složka). *Principiálně fungují měsíční prémie jako možnost sankcionování zaměstnance. Parametry, které sledujeme, jsou přístup k práci, rychlost a kvalita.*
- Výše mzdy po zkušební době – v tuto chvíli není přesně určena – přehodnocení se bude odvíjet od kvality Vaší práce ve zkušební době
- Vybrané zaměstnanecké výhody:
  - ☐ 4 týdny dovolené
  - ☐ příspěvek na stravování (stravenky v hodnotě 80 Kč) – ihned od 1. pracovního dne, nárok na 1 stravenku je za každých odpracovaných 6,25h; příspěvek zaměstnavatele je 44 Kč, příspěvek zaměstnance je 36 Kč.
  - ☐ příspěvek na sport a kulturu (1 000 Kč/ročně) ve formě Flexipassů – po zkušební době za každé odpracované čtvrtletí.
- Mzdový systém a systém benefitů Vám bude vysvětlen podrobněji první pracovní den.

V Liberci dne 26. 1. 2010

.....  
Bc. Ludmila J Í L K O V Á  
personalista



---

Příloha N - Nabídka pracovní pozice - strana 2

**Jitka Pěničková**

**Věc: Nabídka podmínek pracovního poměru**

Vážená slečno Pěničková,

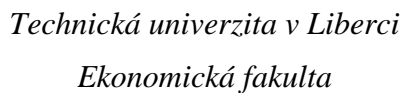
níže uvádíme přehled podmínek, za nichž bychom Vám rádi nabídli uzavření pracovního poměru mezi Vámi a Elmarco s.r.o. :

- Pracovní poměr na dobu určitou do 31.8.2010
- Datum nástupu - 1.9.2009
- Zkušební doba na dobu 3 měsíců
- Místo výkonu práce Liberec
- Přímá nadřízená – Ing. Marcela Munzarová
- Pracovní pozice **Technik-laborant**  
Výše mzdy ve zkušební době - fixní mzda **12 500 Kč + 15% prémie** (variabilní mzdová složka).  
*Principiálně fungují měsíční prémie jako možnost sankcionování zaměstnance pro případ neplnění standardních dohodnutých úkolů či problému s pracovní kázní, pokud není problém (tj. obvykle), jsou vypláceny v plné výši.*
- Výše mzdy po zkušební době – **14 000 Kč + 15% prémie**
- Po skončení zkušební doby budete mít nárok na vyplacení čtvrtletní prémie ve výši maximálně jedné čtvrtiny fixní (základní) mzdy – parametry pro dosažení prémie a pravidla pro výplatu definuje Mzdový předpis společnosti, podrobnosti Vám budou vysvětleny v den nástupu
- Mzda je přehodnocována při změně pracovní náplně nebo změně pracovní pozice, plošné přehodnocení je realizováno vždy k 1.1.
- Další odborné vzdělávání – dle potřeb a dohody v souladu s rozpočtem oddělení.
- Vybrané zaměstnanecké výhody: 4 týdny dovolené, příspěvek na stravování (stravenky v hodnotě 80 Kč), příspěvek na sport a kulturu (1 000 Kč/ročně)

V Liberci dne 19.8.2009

.....  
Ing. Štěpánka BACÍLKOVÁ  
personalista





**Rízené procesy - statistiky nový nástup** - IBM Lotus Notes  
Soubor Upravit Pohled Vytvořit Alce Nástroje Olno Nápoředa

Domovská stránka x Ludmila Jilková - Pošta x Pracovní plocha x Rízené procesy - statistiky nový ná... x Hledání řízené procesy -

Dat nástupu	Schv	Příjemní	Jméno	Číslo	PC	Pevné	Mobil	LN	VPN	Leo	Pozice
01.12.2009		Polej	Radek	0004-09		X	X		X	X	projektové vedoucí semi
04.01.2010		Bártík	Michal	0002-09		X	X		X	X	výzkumný pracovník - chemik
04.01.2010		Nový	Ondřej	0005-09		X			X	X	specialista operativního nákupu
04.01.2010		Šteberlová	Marie	0006-09		X	X		X	X	Referent administrativy výroby
04.01.2010		Votrubec	Martin	0003-09		X	X		X	X	výzkumný pracovník - chemik
18.01.2010		Gerbejová	Iveta	0008-10		X	X		X	X	materiálová účelň
18.01.2010		Havičková	Sarka	0007-09		X	X		X	X	referent administrativy výroby
01.02.2010		Barešová	Jitka	0009-10		X	X		X	X	referent nákupu
01.03.2010		Kačena	Michal	0012-10		X	X		X	X	Marketing Manager
15.03.2010		Novotný	Lukáš	0013-10		X	X		X	X	biogáda - TPX (od 1.4. za Petra Gašparíka)
01.04.2010		Braunová	Monika	0014-10		X	X		X	X	materiálová účelň
01.04.2010		Kopečková	Gabriela	0015-10		X	X		X	X	učelň
01.04.2010		Nováková	Markéta	0010-10		X	X		X	X	manažer jakosti
		Soukup	Tomáš	0011-10		X	X		X	X	programátor

**Lotus Workflow**  
 Moje úlohy  
 K mému vyřízení  
 Mnou založené  
 Všechny úlohy  
 Statistiky  
 Reklamae  
 Interní reshody  
 Podpisový řád  
 Nový nástup  
 Příprava roztoků  
 Výhledat  
 Číslenky  
 Search

Založení nové úlohy  
 Proces:  
 Název úlohy:  
 > SPUSTIT <

Rízené procesy domínemarco